



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ŘÍZENÍ LOGISTIKY OPATŘOVÁNÍ VE VÝROBNÍ  
SPOLEČNOSTI**

DRAFT PROCUREMENT LOGISTICS MANAGEMENT IN A MANUFACTURING COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Jan Zouhar

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

**BRNO 2020**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Jan Zouhar**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh řízení logistiky opatřování ve výrobní společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis současného stavu výrobní společnosti se zaměřením na:

výrobní portfolio

druhy zásob

Cíl řešení

Vyhodnocení teoretických přístupů pro řešení

Analýza současného stavu činností dodavatelských vztahů

Tvorba řízení nákupních činností

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh informačního zabezpečení vybraných materiálových prvků vzhledem k dodavatelům, řízení dodávek ve vztahu k zásobovacím procesům ke spokojenosti zákazníků.

### Základní literární prameny:

BOSSIDY, L. a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Praha: Management Press, 2004. 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

JUROVÁ, M.a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016. 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-25-0174-6.

NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York CSC Press 2004. 314p. ISBN 0-849-1932-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na zkoumání logistických procesů ve vybrané společnosti, kterou je ITAB Shop Concept CZ, a.s. Na základě provedených analýz současného stavu jsou zpracovány návrhy na možná zlepšení těchto procesů s cílem zajistit plynulejší a ekonomicky hospodárnější způsob zajišťování vstupů výroby a odbytu.

## **Abstract**

The dissertation aims on evaluating of logistic processes at chosen company, which is ITAB Shop Concept CZ, a.s. Based on data analysis, suggestions leading to improvement of logistics related processes are established to secure continuous and economical way of acquiring supplies required for production and sales.

## **Klíčová slova**

logistika, řízení nákupu, zásobování

## **Key words**

logistics, purchasing management, supplying

### **Bibliografická citace**

ZOUHAR, Jan. *Návrh řízení logistiky opatřování ve výrobní společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116402>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Velké poděkování za pomoc a vedení při vypracovávání této diplomové práce patří paní prof. Ing. Marie Jurové, CSc. Dále také děkuji ekonomickému a nákupnímu oddělení zkoumané společnosti za poskytnutí potřebných podkladů, informací a odborných rad.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍL A METODIKA PRÁCE .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1 Logistika.....	13
1.1.1 Definice.....	13
1.1.2 Význam logistiky .....	14
1.1.3 Fáze vývoje logistiky .....	14
1.1.4 Logistický řetězec .....	15
1.1.5 Logistické činnosti v podniku.....	17
1.2 Nákup .....	18
1.2.1 Nákup jako součást základních podnikových funkcí.....	18
1.2.5 Plánování nákupu.....	23
1.2.6 Nákupní strategie .....	23
1.2.7 Organizace nákupu .....	25
1.3 Dodavatelé.....	25
1.3.1 Hodnocení a výběr dodavatelů .....	26
1.4 Doprava .....	26
1.4.1 Dělení dopravy.....	27
1.4.2 Charakteristiky dopravy.....	27
1.4.3 Dopravci a přepravci.....	28
1.5 Zásoby a skladování.....	28
1.5.1 Zásoby.....	29
1.5.2 Optimalizace zásob .....	29
1.6 Logistické náklady .....	30
1.6.1 Náklady na zásoby .....	31



1.6.2	Přepravní.....	32
1.6.3	Množstevní.....	33
1.6.4	Náklady na informační systém .....	34
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	35
2.1	Popis společnosti.....	35
2.1.1	Historie.....	35
2.1.2	Předmět podnikání .....	36
2.1.3	Organizační struktura.....	37
2.2	Strategická analýza.....	38
2.2.1	Analýza vnějšího prostředí .....	38
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí .....	44
2.2.3	Shrnutí analýz .....	48
2.3	Výrobní portfolio a výrobní základna .....	49
2.3.1	Výrobní portfolio .....	49
2.3.2	Výrobní základna a technologie .....	50
2.4	Analýza informačního systému.....	50
2.5	Průběh výrobní zakázky .....	51
2.6	Nákup.....	53
2.7	Analýza dodavatelů.....	57
2.7.1	Způsoby hodnocení a výběru nových dodavatelů.....	57
2.7.2	Hodnocení efektivity dodavatelů a kvality dodávek.....	58
2.7.3	Roční hodnocení hlavních dodavatelů .....	59
2.8	Skladování.....	63
2.9	Struktura zásob a analýza ABC.....	63
2.10	Shrnutí analýz.....	66
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	67

3.1	Elektronické žádanky pro nákupní oddělení .....	67
3.1.1	Původní stav.....	68
3.1.2	Výsledný stav.....	69
3.1.3	Žádanky pro kancelářské potřeby .....	73
3.2	Podmínky pro realizaci .....	77
3.3	Přínosy.....	79
3.4	Ekonomické zhodnocení projektu.....	79
ZÁVĚR .....		82
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		83
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....		86
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		87
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....		88

# ÚVOD

V průběhu posledních let došlo ke vzniku mnoha teorií a metod týkajících se zvýšení efektivity podnikání, a to v mnoha různých oblastech od plánování a řízení, přes výkon procesů, až po koncovou kontrolu. Tyto nové poznatky umožnily vykonávat podnikatelskou činnost efektivněji. V dnešní době je tedy nezbytné dbát na neustálé zlepšování všech vnitropodnikových procesů s cílem zajistit prosperitu společnosti a její konkurenceschopnost.

V tomto kontextu je třeba vyzdvihnout důležitost hlavních podnikových procesů, ve kterých hraje významnou roli právě logistika. Tento proces je značně rozsáhlý a komplikovaný. Je také podmínkou zajištění samotné činnosti podniku, jelikož zajišťuje nejen nezbytné vstupy pro výrobu, ale zabývá se také vnitropodnikovými pohyby zdrojů a následným odbytem zajišťujícím spokojenost odběratelů.

První část této práce se zabývá teorií logistiky opatřování a důležitých procesů s logistikou spojených. Jsou v ní popsány důležité pojmy oblasti logistiky a nákupu, využívané metody a způsoby řízení zmíněných procesů.

V druhé části práce je nejprve stručně popsána vybraná společnost, pro kterou je následně popsán současný stav.

Poslední a také stěžejní částí práce tvoří návrhy na zlepšení logistických procesů, které jsou založeny na informacích o současném stavu, které byly popsány v předcházející části práce.

Závěrem práce jsou všechna zjištění a zmíněné návrhy shrnuty a vyhodnoceny, stejně jako míra splnění předem stanovených cílů této diplomové práce.

*Poznámka autora:*

*Obecné pojmenování veškerých podnikatelských subjektů je pro zjednodušení v celé práci vyjádřeno výrazy podnik nebo společnost.*

## **CÍL A METODIKA PRÁCE**

Vedlejším cílem této práce je popsat teoretická východiska problematiky logistiky opatřování a procesů s ní spojených, které jsou následně aplikovány při hodnocení současné situace uvnitř zkoumané společnosti ITAB Shop Concept CZ, a.s. Od těchto zjištění se následně odvíjí realizace hlavního cíle práce, kterým je návrh na zlepšení současné situace v oblasti řízení nákupu a dalších logistických procesů zajišťující ekonomicky efektivní hospodaření této společnosti.

### **Struktura práce se zaměřuje na:**

- § logistiku z pohledu teorie, jejího řízení a dalších procesů s logistikou spojených,
- § základní informace o zkoumané společnosti,
- § rozbor současné situace uvnitř společnosti,
- § návrh zlepšení zmíněných procesů za účelem zlepšení efektivity a hospodárnosti společnosti.

Hlavní metodou využitou při vypracovávání této práce je analýza, která slouží k rozboru současné situace ve společnosti na jednotlivé prvky za účelem identifikace případných problémových procesů vedoucích k neefektivnímu nakládání se zásobami.

Vedlejšími metodami jsou pak pozorování činností probíhajících uvnitř společnosti, které jsou spojené s nákupem a expedicí, dále měření některých pozorovaných prvků, komparace těchto měření s požadovanými hodnotami. Poslední vedlejší metodou je dotazování, které bylo použito jak pro zjištění současného stavu a jeho příčin, tak také pro získání zpětné vazby od zaměstnanců zabývajících se některým z procesů nákupu, a to za účelem získání inspirace pro možné návrhy řešení současného nepříznivého stavu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce poslouží k pochopení tématu a také jako podklad pro vypracování analýz a návrhové části práce.

## 1.1 Logistika

Pojem logistika sahá daleko do historie, kdy v průběhu času nabýval různých významů. Již ve starověku bylo potřeba využívat obdoby dnešní logistiky například při zajišťování zásob pro města či armády. Pro každé vojsko bylo nezbytné obstarat nezbytné zásoby, například zbraně a potraviny, a to v určitém čase a množství na různých místech.

Až v relativně nedávné době se logistikou začal intenzivně zabývat také obchod, kdy efektivní logistika umožňovala dále snižovat náklady a tím stejně jako armádám vyhrávat války na poli trhu. Toto období se datuje přibližně do 50. let minulého století, kdy vývoj logistiky podpořily například nové metody matematického modelování, výpočetní technika, postupující globalizace a stále rostoucí nároky zákazníků (Sixta, Mačát, 2005).

Jinak řečeno, rozumíme všechny procesy dodavatelského řetězce, které se zabývají plánováním a realizací toků zásob, informací a služeb od místa původu až do místa spotřeby. Všechny tyto logistické procesy jsou vykonávány za účelem uspokojení požadavků koncového zákazníka. K nejvýznamnějším logistickým procesům patří doprava, skladování, manipulace se zásobami, řízení nabídky a poptávky a výsledná realizace objednávek. Z toho je patrné, že logistika je nedílnou součástí nákupu, výroby a služeb poskytovaných koncovým zákazníkům. Řízení logistiky se pak zabývá optimalizací všech zmíněných oblastí a procesů (Gros, 2016).

### 1.1.1 Definice

Existuje spousta způsobů, jak definovat logistiku. Je tomu tak především, že logistika zahrnuje obrovské množství činností a pojmů. Sixta a Mačát (2005) ve své knize citují následující definici logistiky dle R. Scheuchzer a P. Ruper (1988):

*„Systémová teorie zahrnující všechny procesy, které slouží k překonávání prostoru a překlenutí času libovolných objektů – logistika je plánování potřeby, výkonu, času a prostoru, jakož i řízení a provádění plánovaných materiálových toků při hledání nákladového optima.“ (Sixta, Mačát, 2005, s. 21)*

Tato definice velice dobře pokrývá problematiku logistiky. Kromě jejího účelu dosahování nákladového optima, uspokojování potřeb výroby a překonávání času a prostoru, do ní lze zahrnout i stále větší nároky na informační toky spojené s logistikou.

V evropském kontextu lze hospodářskou logistiku také definovat následující citací:

*„Soubor všech činností, sloužících k poskytování potřebného množství prostředků s nejmenšími náklady tam a tehdy, kde a kdy je po nich poptávka. Zabývá se všemi operacemi určujícími pohyb zboží – alokace výroby a skladů, zásob, řízení pohybu zboží ve výrobě, balení, skladování, dodávky odběratelům.“ (Řezáč, 2010, s. 11)*

### **1.1.2 Význam logistiky**

Od původních potřeb zásobování vojsk se v 21. století logistika výrazně komplikuje dynamičností a nejistotou dnešní doby. Podniky se liší předmětem podnikání, velikostí, dostupností zdrojů apod. Logistika má tedy velký význam pro statisíce podniků po celém světě (Jurová a kolektiv, 2016).

V posledních letech došlo k drastickému vývoji internetu, který umožňuje urychlit přenos informací a zároveň přiblížit nabídku i poptávku. Zároveň díky technologickému pokroku dochází k pomalému nástupu koncepce Průmyslu 4.0 (Jurová a kolektiv, 2016).

### **1.1.3 Fáze vývoje logistiky**

V hospodářské praxi prošla logistika vývojem, který podle Pernici (1998) lze rozdělit do následujících čtyř fází:

1. fáze: logistika byla zaměřena pouze na distribuci, přičemž se příliš nedbalo na problematiku zásob, což pramenilo v nedostatečnou výši zásob a v jejich nevhodnou strukturu,
2. fáze: v zájmu snižování nákladů se začalo více dbát na zásoby, jakožto na formu uloženého kapitálu – pomocí matematických metod docházelo k optimalizaci zásob a tím se logistika rozšířila do zásobování a řízení výroby,
3. fáze: nástup logistických řetězců a orientace na integrovanou logistiku,
4. fáze: v současnosti probíhající optimalizace integrovaných logistických systémů, která vyžaduje splnění mnoha předpokladů (např. zvládnutí integrace IT).

### 1.1.4 Logistický řetězec

Logistický řetězec je dynamickým propojením spotřebního trhu s trhem zdrojů. Jedná se přitom nejen o propojení z hlediska hmotného (přesun osob a věcí), ale i propojení nehmotného (např. ve formě předávaných informací potřebných pro realizaci hmotné stránky logistického řetězce), které vznikají na základě požadavků koncových zákazníků. Jedná se o množinu organizačních jednotek, které vystupují jak uvnitř, tak vně společnosti, a které se podílejí na hodnototvorném procesu, marketingu a podobně (Tvrdoň, 2017).

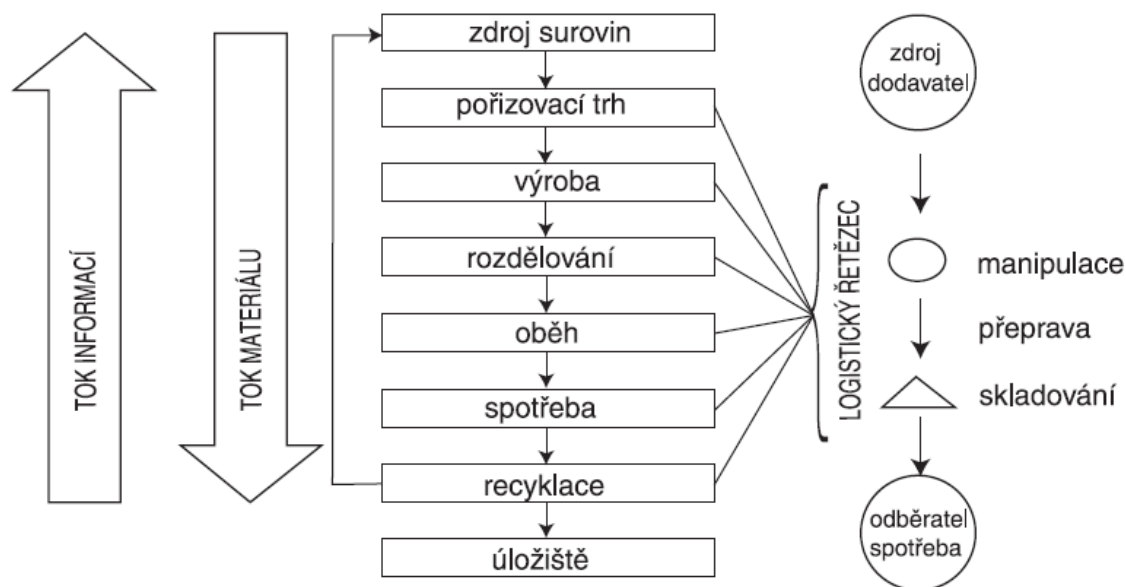
Právě prudký vývoj informačních systémů a přetváření podnikatelského prostředí v posledních letech dal vzniku dodavatelských řetězců, pro které existují zásady a principy řízení dodavatelských řetězců (Jurová a kolektiv, 2016).

Dodavatelský řetězec lze dále rozšířit také o další články, kterými mohou být například dopravci a poskytovatelé dalších logistických služeb, nebo o nové způsoby komunikace mezi různými články logistického řetězce (a to díky vzájemnému propojení informačních systémů těchto článků). Tím lze vytvořit efektivní dodavatelskou síť (Jurová a kolektiv, 2016).

Podle Jurové a kol. (2016) jsou dnešní podniky z pohledu managementu součástí některé z následujících struktur:

- dodavatelský řetězec (*supply chain*):
  - o adaptabilní (*adaptable*),
  - o agilní (*agile*),
  - o efektivní (*efficient*),
  - o integrovaný (*total*),
  - o štíhlý (*lean*),
  - o odolný (*resilient*),
- dodavatelský řetězec 2.0 (*supply chain 2.0*),
- e-dodavatelský řetězec (*e-supply chain*),
- dodavatelská síť (*supply network*),
- e-dodavatelská síť (*e-supply network*),
- klastry aj.

Možná podoba logistického řetězce zobrazujícího některé možné vnitřní i vnější organizační jednotky, včetně hmotných a nehmotných toků, je vyobrazena na následujícím obrázku.



Obr. 1: Schéma logistického řetězce (Zdroj: Tvrdoň, 2017)

Ve vztahu k logistickému řetězci je podstatná také strategická otázka o umístění podniku. Díky strategicky výhodné pozici lze dosahovat výrazných konkurenčních výhod, jelikož na podnik působí řada vnějších efektů (Jurová a kolektiv, 2016). Analýzou vnějšího okolí podniku pro potřeby strategického managementu se zabývá například SLEPTE analýza. Ta nahlíží na okolí podniku z pohledu faktorů:

- 1) **Sociálních**, jako je vzdělání a cena lidských zdrojů, kultura a jazyk,
- 2) **Legislativních** v podobě daňových a celních podmínek, intervencí a nařízení,
- 3) **Ekonomických**, jako jsou inflace, měnové kurzy, platební podmínky,
- 4) **Politických** spojených s politickou stabilitou,
- 5) **Technologických a technických** týkajících se technologické vyspělosti a dostupnosti technologií (dostupnost internetu, cena a kvalita výrobních faktorů),
- 6) **Ekologických**, které jsou spojené se zpětnou logistikou, likvidací obalů a použitého zboží (Manažerský institut, 2013).



Samotný základ logistického řetězce přitom tvoří koncoví zákazníci a jejich poptávka. Z toho lze odvodit také základní cíl – uspokojit požadavky spotřebitelů v požadovaném množství, kvalitě, čase atd. – při co nejnižších nákladech (Tvrdoň, 2017).

### 1.1.5 Logistické činnosti v podniku

Logistické činnosti se dotýkají prakticky celé organizační struktury podniku. Zahrnují prakticky veškeré procesy, které je nutné uskutečnit uvnitř i mimo podnik tak, aby došlo k realizaci hodnototvorného procesu. Hodnotový řetězec zahrnuje veškeré činnosti, které je nezbytné vykonat k uspokojení koncového zákazníka. Jeden z možných modelů logistického hodnotového řetězce je vyobrazen na následujícím obrázku.



Obr. 2: Podniková logistika (Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurová a kolektiv, 2016)

Tento model zjednodušeně popisuje cestu materiálu a zboží směrem do podniku, jeho pohyb uvnitř něj, distribuci směrem k zákazníkovi a následně na poprodejní služby zákazníkovi spojené s dodávkou.

**Zásobovací logistika** v podstatě reaguje na potřeby zákazníků. Na základě poptávky je nezbytné, aby obchodní oddělení zjistilo možnost realizace dané zakázky, vykomunikovalo podmínky této realizace a dosáhlo úspěšného uzavření obchodu. Po obdržení požadavku zákazníka tedy musí obchodní oddělení komunikovat např. s oddělením plánování výroby, s konstrukčním oddělením a s kalkulanty. Tímto způsobem lze zpracovat nabídku zákazníkovi, která obsahuje například informace o možné kvantitě, kvalitě, času dodání a ceně dodávky. Dalším úkolem zásobovací logistiky je prostřednictvím nákupu zajistit veškeré vstupy potřebné pro realizaci výroby (Jurová a kolektiv, 2016, s. 191).

**Výrobní logistika** se týká vnitropodnikových procesů spojených nejen se samotnou výrobou, ale zabývá se také manipulací se zásobami (materiálu, zboží, dokončené výroby atd.) a skladováním. Jedná se tedy o operativní řízení výroby, optimalizaci způsobů manipulace se zbožím, využití skladovacího prostoru a strukturu sortimentu (Jurová a kolektiv, 2016, s. 191).

Úkolem **logistiky distribuce** je hotové výrobky nebo zboží co nejefektivněji dostat ze skladu k zákazníkům. Hned po naskladnění je nezbytné zboží vhodně zabalit, expedovat a převézt k zákazníkovi. Distribuce se však zabývá nejen možnými cestami, kterými lze včas dopravit zboží k zákazníkovi, nýbrž také hospodárností týkající se dopravy (vhodná velikost dopravního prostředku vzhledem k velikosti dodávky), balení (zamezení plýtvání balicím materiálem) nebo například službami pro zákazníky ve formě sledování zásilky (Jurová a kolektiv, 2016, s. 191).

**Zpětná logistika** je spojená s poprodejními službami zákazníkům. Může se jednat o možnosti reklamace a vrácení zboží, nebo například o odvoz zboží a odpadů po skončení životního cyklu dodávaného produktu (Jurová a kolektiv, 2016, s. 191).

## **1.2 Nákup**

Nákup je nepochybně jednou ze základních funkcí podniku, což platí jak pro společnosti zaměřené na výrobu nebo obchod, ale také pro poskytovatele služeb. Pro všechny podnikatelské subjekty existuje společný cíl nákupu, kterým je zabezpečení stálého chodu výrobních i nevýrobních činností ve společnosti (Lukoszová, 2004).

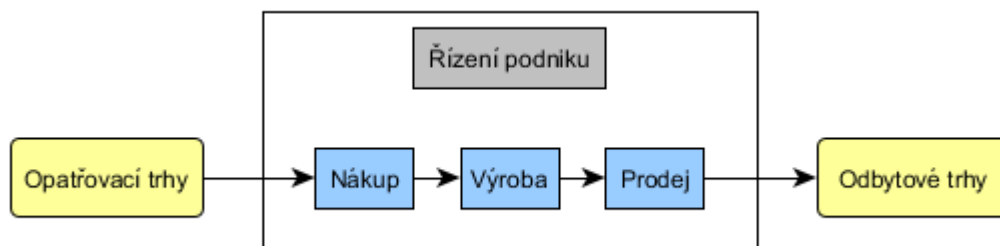
### **1.2.1 Nákup jako součást základních podnikových funkcí**

Na základě zaměření společnosti je potřeba rozlišit rozdílné subsystémy. Obecně rozlišujeme společnosti výrobní, obchodní a poskytovatele služeb. Každý subsystém je založený na rozdílném využívání odebíraných vstupů, a na rozdílných procesech, které ve společnostech probíhají.

#### **Výrobní společnost**

Pro výrobní společnost je charakteristické, že nakoupené statky a služby před dalším prodejem procházejí procesem výroby. Od toho lze odvodit tři základní funkce výrobních společností, kterými jsou:

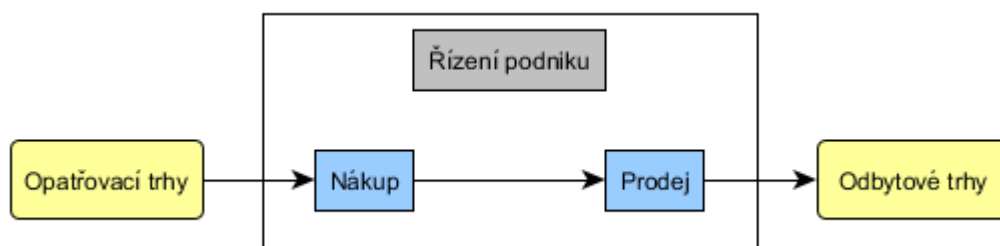
- funkce nákupní (zásobovací),
- funkce výrobní (zabezpečující podnikové výkony),
- funkce prodejní (zabezpečující odbyt výkonů) (Tomek, 1996).



Obr. 3: Procesy výrobní společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Tomek, 1996, s. 11)

### Společnost zaměřená na obchod

V případě společností zaměřených pouze na obchod zmíněný výrobní proces neexistuje a zboží je nakoupeno za účelem dalšího prodeje, většinou bez jakýchkoli úprav. Pouze výjimečně dochází k drobným změnám nakoupeného zboží, čímž může být přebalení, přidání štítku nebo etikety apod. Po vyloučení výrobní funkce pak získáme následující subsystém zobrazený na obr. 2).



Obr. 4: Procesy obchodní společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Tomek, 1996, s. 11)

### Společnost poskytující služby

Společnosti poskytující služby podobně jako společnosti zaměřené na obchod nenakupují za účelem zpracování, ale pouze za účelem zabezpečení realizace služeb, které poskytují. Lze tedy využít schématu zobrazeného na obr. 4, kdy po nákupu vstupů následuje samotný prodej, v tomto případě ale pouze prodej služby, nikoli nakupovaného vstupu.

### 1.2.2 Základní funkce a cíle nákupu

Jak již bylo zmíněno, nákup v podnikovém kontextu je jedním ze základních funkcí každé společnosti. Základní funkcí samotného nákupu je pak efektivní obstarávání surovin nezbytných pro zajištění plynulého průběhu základních, pomocných, výrobních i nevýrobních procesů. K dosažení zmíněné efektivity je nezbytné zabývat následujícími kritérii:

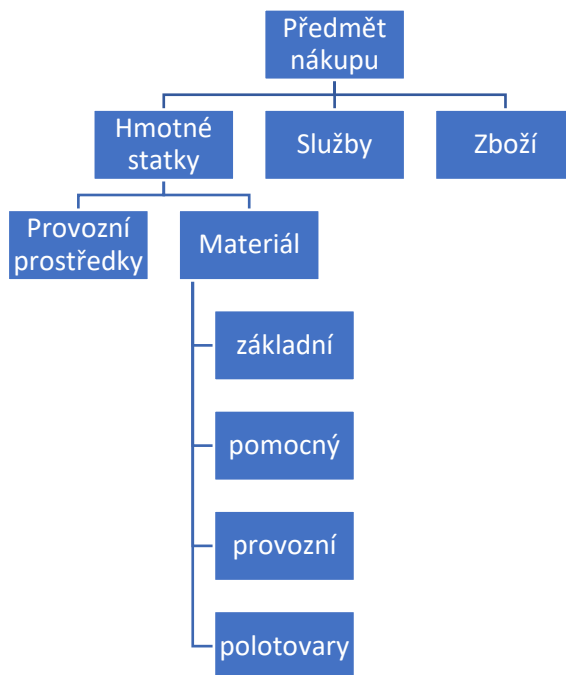
- zjišťovat a zajišťovat předpokládanou spotřebu materiálu,
- hodnotit a vhodně vybrat volné zdroje pro zajištění těchto potřeb,
- zodpovědně uzavírat smlouvy o dodávkách a hlídat jejich realizaci,
- v případě potřeby zajišťovat změny v dodávkách,
- efektivně vést skladování, manipulaci se zásobami a dopravu materiálu a zboží,
- zajistit efektivní organizaci procesů a kvalifikovaný personál,
- zajistit vyhovující informační systém pro řízení nákupu, výroby a dalších procesů s nimi spojených (Lukoszová, 2004).

**Zásobování** znamená opatrování hmotných statků a služeb za účelem pokrytí potřeb společnosti. Velký důraz přitom klademe především na hmotnou podstatu statků. K zásobování je nezbytné přistupovat ekonomicky, tedy hospodárně (Lukoszová, 2004). Materiálová hospodárnost ale neznamená pouze ekonomicky výhodné získávání vstupů, ale také nakládání s dalšími hmotnými statky v podniku, kterými jsou kromě materiálu také rozpracovaná výroba, polotovary, hotové výrobky, zboží atd. (Tomek, 1996). To plyne z existence nákladů na skladování zásob, na jejich udržování a dopravu, které jsou součástí nákupní logistiky.

**Nákupní marketing** je dalším pojmem nákupu, jehož cílem je získávání a zpracovávání informací o trhu, na kterém je prováděn nákup. Jedná se o zpracovávání informací o dodavatelích a o konkurenci, o dostupnosti vstupů, nabídky a poptávce (Lukoszová, 2004). Všechny tyto informace jsou nezbytné pro efektivní nákup i následný prodej, jelikož bez dokonalé informovanosti o ostatních subjektech a aktuální situaci nelze snižovat náklady a zvyšovat odbyt za účelem zvýšení hospodářského výsledku.

### 1.2.3 Předmět nákupu

Podle obecné ekonomické teorie rozlišujeme tři hlavní výrobní faktory, kterými jsou práce, půda a kapitál. Toto rozdělení je však velmi obecné, v praxi se proto využívá více specifické rozdělení, které lépe zachycuje realitu, a to nehledě na zaměření společnosti. Toto rozdělení je vyobrazeno na následujícím schématu.



Obr. 5: Předměty nákupu (Zdroj: Vlastní zpracování dle Tomek, 1996, s. 18)

**Zboží** je nejčastějším předmětem nákupu společností zaměřených na obchodní činnost. Jedná se o hmotné statky, které mohou být v jakékoli fázi výroby – neupravené (suroviny v přírodním stavu), zpracované, hotové výrobky. Podstatné je, že neprocházejí dalším zpracováním, ale jsou určeny pouze k dalšímu prodeji (Tomek, 1996).

**Služeb** využívá bezpochyby každá společnost na světě, nehledě na její předmět podnikání. Z ekonomických důvodů je nezávislost na službách poskytovaných nějakou jinou společností prakticky vyloučena. To je způsobeno tím, že je ekonomicky neefektivní a nákladově velice náročné zajistit všechny procesy spojené s podnikáním pouze svépomocí. Na některé činnosti je nezbytné využít specializovaných služeb, ať už jde o úklid, dopravu, právní poradenství apod (Tomek, 1996).

**Hmotné statky** jsou komplexnějším pojmem, který lze rozdělit na provozní prostředky a na materiál. Za provozní prostředky pak považujeme takové statky, které slouží jak

k zajišťování výrobních, tak také nevýrobních procesů. Může se jednat například o maziva, kancelářské potřeby, pohonné hmoty atd. Materiál rozlišujeme podle stupně zpracování a podle toho, jakým způsobem vstupuje do výroby na materiál základní, pomocný, provozní a na polotovary (Tomek, 1996).

Podle Lukoszové (2004) lze pro výrobní společnosti ještě detailněji rozdělit nakupované statky na následujících sedm kategorií.

- 1) **Suroviny** – výrobky dodávané v původním stavu (železná ruda, písek).
- 2) **Základní materiály a meziprodukty** – již prošly zpracováním, ale nejsou ještě finálním výrobkem (železo, sklo, stavební materiál).
- 3) **Doplňkový režijní materiál** – vstupují do výrobních i nevýrobních procesů (šrouby, energie, palivo).
- 4) **Komponenty, díly a polotovary** – již hotové nebo téměř hotové produkty, které slouží převážně k finálnímu kompletování výrobků (elektronika, motory).
- 5) **Zařízení** – zboží investičního charakteru se zpravidla vysokou pořizovací cenou, které slouží k výrobním i nevýrobním činnostem (počítače, stroje a přístroje, auta).
- 6) **Systémy** – zboží investičního charakteru, které zajišťuje plynulost a efektivní organizaci výroby (software a informační systémy, ERP).
- 7) **Služby** – činnost nehmotné povahy, kterou poskytuje externí společnost, která se na danou činnost specializuje (úklid, oprava, doprava, poradenství).

#### 1.2.4 Typy nákupních situací

Při nákupu rozlišujeme několik typů nákupních situací, které se liší povahou samotného nákupu.

**Opakovaný nákup** (též běžný nákup) je nejjednodušším typem, jelikož uvažujeme, že v dané situaci je již zvolen vhodný dodavatel, se kterým byla již dříve uzavřena smlouva, čímž jsou tím také ujednány požadavky, podmínky, a ostatní náležitosti dodávek. Dochází pak tedy pouze k opakování již dříve uskutečněných nákupů, k čemuž lze využívat

automatizovaných postupů. Hlavním cílem při opakovaném nákupu je především sledovat a hodnotit výkony dodavatele (Gros, 2006).

**Modifikace nákupu** nastává v situaci, kdy zákazník mění své požadavky vůči dodavatelům. Může se jednat například o požadavek na změnu kvality, použitého materiálu, balení apod. Modifikace nákupu dává prostor pro zlepšení postavení kupujícího vzhledem dodavatelům, jelikož současní dodavatelé nemusí být schopni nové požadavky splnit, případně vznikají neakceptovatelné podmínky pro jednu ze stran (Gros, 2006).

Zařizovat zcela **nové nákupy** je nezbytné v situaci, kdy společnost provádí změny ve své činnosti (změna výrobního programu, zaměření obchodu nebo služeb). Vznikají přitom poměrně složité otázky týkající se dodavatelů a samotných dodávek. Hlavním cílem při tvorbě nových nákupů je minimalizace rizik, které se sebou nese volba nových dodavatelů (Gros, 2006).

### 1.2.5 Plánování nákupu

Plánování nákupu přizpůsobujeme dlouhodobým strategiím a cílům společnosti. Z časového hlediska pak rozlišujeme plánování nákupu:

- strategické,
- taktické,
- operativní (Lukoszová, 2004, s. 14).

### 1.2.6 Nákupní strategie

Pro strategické plánování nákupu je nezbytné prvně provést strategickou analýzu, která zahrnuje analýzu jak vnějšího, tak také vnitřního prostředí společnosti.

**Analýza vnějšího prostředí** zahrnuje analýzu trhu a analýzu odvětví, ve kterém společnost působí. Zajímáme se při tom o dodavatele a zákazníky (a jejich vyjednávací sílu), o konkurenční společnosti a vlastní postavení (pozici) na daném trhu, tedy o vlastní tržní podíl jakožto podíl vlastních prodejmů vůči prodejmům všech konkurentů na vymezeném trhu. Jako analýzu vnějšího prostředí můžeme použít například SLEPT analýzu, pro rozbor odvětví například Porterův model.

Pokud se týká **analýzy vnitropodnikové**, lze zmínit analýzy silných a slabých stránek podniku, kterou je například McKinseyho model 7S. V kontextu nákupu nás však zajímají především analýzy týkající se zásob a výrobků. Těmi mohou být například analýza ABC a analýza životního cyklu výrobku.

### **Analýza ABC**

Analýza ABC vychází z Paretova principu 20/80, který lze zjednodušeně popsat jako předpoklad toho, že 20 % příčin způsobuje 80 % následků (respektive naopak). Díky tomu rozlišujeme zkoumané prvky do tří kategorií podle významnosti z hlediska různých faktorů. Těmito prvky mohou být například položky zásob nebo dodavatelé. U zásob považujeme například jejich podíl na obratu společnosti nebo na celkových nákladech. U dodavatelů zase množství dodavatelů vůči šíři dodávaného sortimentu (Gros, 2006).

#### **Skupiny položek zásob lze rozdělit například následujícím způsobem:**

- Skupina A: 20 % těchto zásob se podílí z 80 % na celkovém obratu,
- Skupina B: 30 % těchto zásob se podílí z 15 % na celkovém obratu,
- Skupina C: 50 % těchto zásob se podílí z 5 % na celkovém obratu (Gros, 2006).

#### **Dodavatele lze metodou ABC rozdělit například takto:**

- Skupina A: malé množství dodavatelů poskytujících specializované produkty,
- Skupina B: větší množství dodavatelů poskytujících běžné zboží,
- Skupina C: velké množství dodavatelů poskytujících obyčejné zboží (Gros, 2006).



### **1.2.7 Organizace nákupu**

Organizace nákupu znamená určování pravomocí a odpovědností spojených s procesem nákupu pro celé útvary nebo jednotlivé pracovníky. Pozice nákupního oddělení bývá vyobrazeno v organizační struktuře každé společnosti.

U organizace nákupu je důležitá míra centralizace a decentralizace nákupu, která vyjadřuje, v jaké míře se práva a povinnosti spojené s nákupem soustřeďují do nákupního oddělení, resp. mezi ostatní organizační jednotky. Úplná centralizace nákupu znamená, že veškeré kompetence a odpovědnost za nákup spadají pouze do nákupního oddělení, které řídí nákup pro celou společnost. Decentralizace pak tedy znamená rozdělení těchto práv a odpovědností do více organizačních jednotek, což ve správné míře umožňuje zvyšovat efektivitu při nakládáním se zásobami (Lukoszová, 2004).

Bossidy a Charan (2004) také zdůrazňují, že na nákupní rozhodnutí nesmí mít vliv pouze management a oddělení nákupu, ale z jisté části také technici a pracovníci výroby, kteří nakupované statky přímo zpracovávají a jsou v otázce nákupu vhodných surovin velice dobrým zdrojem doporučení a zpětné vazby.

### **1.3 Dodavatelé**

Již dříve bylo popsáno, jak významný je nákup pro fungování podnikatelských subjektů. A jelikož je nákup formou směny, která musí splňovat některé zásadní podmínky (viz. začátek teoretické části práce), je vhodné zaměřit se na snad to nejdůležitější kritérium, kterým je existence alespoň dvou subjektů směny. Těmito subjekty jsou nakupující a prodávající, jinak řečeno odběratel a dodavatel. Jejich vztahem se zabývají tzv. odběratelsko-dodavatelské vztahy (Nenadál, 2006).

Tyto vztahy je nezbytné budovat a dlouhodobě udržovat, a to oboustranně. Dobré vztahy mezi odběratelem a jeho dodavatelem totiž přináší spoustu oboustranně prospěšných efektů, a to například:

- větší jistota a důvěra,
- ochota,
- cenová zvýhodnění,
- individuálnější přístup,
- vzájemná spolupráce vedoucí ke zlepšování obou stran (Nenadál, 2006).

V případě špatných odběratelsko-dodavatelských vztahů se protistrany vnímají negativně a mohou jednat až nepřátelsky, snižuje se včasnost a kvalita dodávek, dochází k opoždění plnění obou stran atd.

Podstata těchto vztahů je také podpořena moderním způsobem řízení některých velkých společností, které se snaží věnovat svým strategickým cílům, a proto velkou část své výroby přenáší právě na své dodavatele, což vyžaduje zpravidla dlouhodobější spolupráci a dostatečnou kvalitu dodávaného zboží (Nenadál, 2006).

### **1.3.1 Hodnocení a výběr dodavatelů**

Hodnocení a výběr vyhovujících dodavatelů v dnešní době patří k běžné praxi. Podle zaměření společností se však používají jiné metody o různé náročnosti, různá hodnotící kritéria a podobně. Použití různých metod závisí na dlouhodobých i současných potřebách odběratele (Nenadál, 2006).

Podle Nenadála (2006) činnosti hodnocení a výběru dodavatelů:

- umožňují identifikovat dodavatele, kteří jsou schopni přispívat k plnění strategie organizace,
- hodnotí schopnost dodavatelů uspokojovat požadavky odběratele,
- umožňují oběma stranám snižovat své náklady,
- podporují efektivní spolupráci,
- umožňují vzájemné předávání zkušeností.

## **1.4 Doprava**

Doprava, která umožňuje fyzický přesun materiálu, výrobků a zboží, je klíčová pro vstupy i výstupy výroby. Nejedná se pouze o otázku přepravy z místa A do místa B, ale podstatná je také rychlost, spolehlivost a kvalita těchto přesunů (Sixta, Mačát, 2005).

Pokud se jedná o dopravu v rámci pořizování, včasné dodání materiálu v požadované kvalitě a bez poškození, je podmínkou pro udržení samotné výroby. Pro pokrytí možných výkyvů v dodávkách sice slouží pojistná zásoba, ale při výrazném opoždění dodávek může docházet k vyčerpání této zásoby a k omezení výroby. U výrobních a obchodních podniků se také na dopravní společnosti kladou různé požadavky, které jsou spojeny např. se směnností provozu společnosti nebo s výrobními procesy (Sixta, Mačát, 2005).

Co se týče dopravy hotových výrobků a zboží směrem ke koncovým zákazníkům, dbá se nejen na rychlost a kvalitu dopravy, ale také na další doprovodné služby, kterými mohou být například sledování zásilky, možnost převzetí na speciálních místech a podobně (Sixta, Mačát, 2005).

#### **1.4.1 Dělení dopravy**

Dopravu lze podle Sixty a Mačáta (2005) dělit z různých hledisek následovně:

1. Podle druhu dopravní cesty a dopravních prostředků:
  - a. železniční a silniční,
  - b. leteckou,
  - c. vodní vnitrozemskou a námořní,
  - d. kombinovanou a nekonvenční,
2. podle přemísťovaného objektu na osobní a nákladní,
3. podle vztahu dopravce a přepravce,
4. podle místa na vnitropodnikovou (vnitřní) a mimopodnikovou (vnější),
5. podle obsluhovaného území na vnitrostátní a mezinárodní,
6. podle hromadnosti na hromadnou a nehromadnou,
7. podle velikosti na celovozovou a kusovou,
8. podle pravidelnosti na pravidelnou a nepravidelnou,
9. podle prostředí realizace na:
  - a. pozemní a podzemní,
  - b. vodní,
  - c. vzdušnou a kosmickou.

#### **1.4.2 Charakteristiky dopravy**

Doprava podle Sixty a Mačáta (2005) podléhá těmto charakteristikám:

- nutnost přemístění neskladovatelných hmotných statků,
- časová a směrová nerovnoměrnost,
- závislost na kapacitě dopravních prostředků a dopravních cest,
- realizuje se v rámci velkých území a sítí,
- je vzájemně provázána a probíhá téměř nepřetržitě,
- je vázána na ekonomickou situaci a rozvoj výroby,

- je náročná na investice, které mají dlouhou dobu návratnosti,
- probíhá na mezinárodní úrovni.

### **1.4.3 Dopravci a přepravci**

Přepravci, tedy zákazníci dopravních společností, dbají především na kvalitu a cenu poskytované dopravy. Zajímají je například způsob přepravy, kapacity poskytovaných dopravních prostředků, doby a místa nakládky a vykládky materiálu a zboží, rychlost přepravy, možnost pravidelnosti a spolehlivosti dopravy, ceny za vzdálenost a doprovodné služby při různých podmínkách dopravy (Sixta, Mačát, 2005).

Dopravci se naopak zajímají především o hmotnost a rozměry přepravovaných položek, o vzdálenost a směr přepravy, o zákaznickovy požadavky na typ vozidla (např. nákladní automobil s hydraulickou rukou nebo plošinou) a o další informace ovlivňující podmínky přepravy, jako je balení nebo potřeba speciálního zacházení (Sixta, Mačát, 2005).

### **1.5 Zásoby a skladování**

Řízení zásob, tedy regulace množství zásob na skladě, se zaměřuje především na dva hlavní cíle. Prvním je zajištění plynulého procesu výroby, druhým je hospodárnost ve smyslu snižování nákladů na zásoby. Řízení zásob se přitom opírá o dvě základní skupiny faktorů, kterými jsou faktory externí a faktory interní (Lukoszová, 2004).

Externí faktory lze již podle názvu identifikovat jako faktory vznikající ve vnějším okolí společnosti. Těmi jsou nabídka a poptávka na daném trhu zásob, které jsou spojené s náklady na zajištění zásob a na jejich udržování (Lukoszová, 2004).

Interní faktory působí uvnitř společnosti a navazují na faktory externí, jelikož právě ty dávají základ pro další průběh vnitropodnikových činností (Lukoszová, 2004).

### 1.5.1 Zásoby

Zásoby jsou hmotné statky, které nabývají podoby materiálu, polotovarů (rozpracovaná výroba) nebo finálního produktu (zboží). Představují velkou část investic podniku, jelikož mohou tvořit přibližně 20 % celkového kapitálu u výrobních společností, a až 50 % kapitálu podniků zabývajících se obchodní činností. Kromě vázanosti kapitálu v zásobách jsou s nimi spojeny také nezanedbatelné náklady a riziko. Tato rizika a náklady jsou spojené především s držením zásob a jejich možném znehodnocení (Lambert, 2000).

Pro společnost je tedy velmi důležitý proces řízení zásob, který má za úkol určovat a udržovat vhodnou hladinu zásob. V dnešní dynamické době, kdy je trh zasycen konkurencí, která se snaží uspokojovat stále rostoucí nároky zákazníků, je schopnost uspokojovat tyto potřeby nezbytná pro udržení životaschopnosti podniku. Jakékoli výchyly ve výrobě a v dodávkách zboží mohou vést ke ztrátě zákazníků (Lambert, 2000).

Zásoby lze pro účely jejich vhodného řízení rozčlenit na:

- **běžné** (cyklické), doplňující zpracovaných či prodaných zásob,
- **zásoby na cestě**, které jsou součástí běžných zásob,
- **pojistné zásoby** (vyrovnávací), sloužící k vyrovnávání případných výkyvů,
- **spekulativní**, které jsou pořízovány za účelem jiných, než běžných zisků (například při očekávaném zvyšování cen vstupů),
- **sezónní**, vázané na určité nadcházející období, ve kterém se očekává větší spotřeba nebo odbyt určitého zboží,
- **mrtvé** (neprodejné), které již nelze prodat či dále zpracovat.

### 1.5.2 Optimalizace zásob

Hlavním účelem optimalizace zásob je snižování celkových nákladů spojených s pořízením i s udržováním zásob, a to za podmínky dostatečného krytí plánovaných potřeb a možných rizik a odchylek mezi dodávkami a čerpáním ze zásob. Pro optimalizaci zásob se využívají různé matematicko-statistické metody (Lambert, 2000).

## Optimální výše dodávky

Optimální výši dodávky pro konstantní potřebu lze vypočítat následujícími vzorci:

$$D_{opt} = \sqrt{\frac{2 * N_d * D_p}{N_s * T}} \quad (1)$$

Kde:

$D_p$  – předpokládaná velikost dodávek v daném období  
 $N_d$  – náklady spojené s jednou dodávkou

$N_s$  – náklady na skladování a udržování zásob  
 $T$  – délka plánovacího období (dny)

A to při dodávkovém cyklu, jehož délka odpovídá následujícímu vzorci:

$$t_{d(opt)} = \frac{T * D_{opt}}{D_p} \quad (2)$$

Kde:

$D_p$  – předpokládaná velikost dodávek v daném období  
 $N_d$  – optimální velikost dodávky

$N_s$  – náklady na skladování a udržování zásob  
 $T$  – délka plánovacího období (dny)

## Pojistná zásoba

Pojistná zásoba je vytvářena pro případ neočekávaných výkyvů v dodávkách nebo spotřebě. Na straně vstupu se jedná o odchylky v dodacích termínech, zatímco u výstupu se tvoří pro případ zvýšené potřeby vyrábět (zvýšená poptávka, sezonní výkyvy atd.).

## 1.6 Logistické náklady

Řízení zásob, tedy regulace množství zásob na skladě, se zaměřuje především na dva hlavní cíle. Prvním je zajištění plynulého procesu výroby, druhým je hospodárnost ve smyslu snižování nákladů na zásoby. Řízení zásob se přitom opírá o dvě základní skupiny faktorů, kterými jsou faktory externí a faktory interní (Lukoszová, 2004).

Externí faktory lze již podle názvu identifikovat jako faktory vznikající ve vnějším okolí společnosti. Těmi jsou nabídka a poptávka na daném trhu zásob, které jsou spojené s náklady na zajištění zásob a na jejich udržování (Lukoszová, 2004).

Interní faktory působí uvnitř společnosti a navazují na faktory externí, jelikož právě ty dávají základ pro další průběh vnitropodnikových činností (Lukoszová, 2004).

### 1.6.1 Náklady na zásoby

Při řízení zásob bereme v potaz také náklady na zásoby. Tyto náklady uvažujeme nejen v případě existujících zásob, ale také v případě zásob, kterými nedisponujeme. Je to z toho důvodu, že pokud vlastníme zásoby, vznikají náklady spojené s jejich skladováním a udržováním. Naopak v případě absence zásob můžeme registrovat náklady v situacích, kdy přecházíme na nového dodavatele, nebo v případě, kdy nedostatek zásob omezí proces výroby (a tím vzniknou náklady z nedostatku zásob) (Lukoszová, 2004).

**Náklady na zásoby lze rozdělit do dvou hlavních skupin, kterými jsou:**

- 1) náklady na skladování a udržování zásob (pojistné a poplatky, náklady na skladování, skladovací ztráty a ztráty způsobené vázáním kapitálových prostředků);
- 2) náklady na vyřízení dodávky.

Za zmínku stojí především **náklady na skladování**, které závisí na místě skladování, kterým může být buď vlastní, nebo cizí (najímaný) sklad.

**V případě vlastního skladu, uvažujeme následující náklady:**

- odpisy,
- náklady na údržbu,
- mzdové náklady,
- náklady na energii (Lukoszová, 2004).

Vypočtené náklady pak zpravidla převádíme na vhodné jednotky, kterými mohou být metry čtvereční, metry krychlové, tuny, dny a podobně.

**Náklady na skladování za jednotku času pak lze vypočítat podle následujícího vzorce:**

$$n_s = \frac{n \cdot f}{T \cdot K \cdot Q} [\text{Kč} / \text{j} / \text{čas}] \quad (3)$$

Kde:

$n_s$  – náklady na skladování jednotky v čase (vlastní sklad)

$n$  – náklady vlastního skladu

$f$  – rozměr, který zabírá jednotka zásob (metry, tuny, ...)

$T$  – jednotka času (rok, měsíc, den, ...)

$K$  – kapacita skladu (ve stejné jednotce jako rozměr zásob)

$Q$  – množství skladovaných jednotek

V případě skladování v cizím skladu jsou náklady samozřejmě vyšší. Tyto náklady si určuje sám pronajímatel, a především jsou navýšeny o nájemné.

Dále je třeba zmínit **náklady na vyřízení dodávky**, které zahrnují náklady spojené s výpravou objednávky, na zpracování dokumentace, na převzetí atd. Výše těchto nákladů se může odrážet od celkových nákladů na tyto činnosti, které vznikly v minulém období a výsledné náklady jsou pak konstantní v případě, kdy se počet dodávek během daného období nemění (Lukoszová, 2004).

### 1.6.2 Převravní

Převravní náklady jsou spojeny s činností vlastního přesunu materiálů a zboží z místa vzniku do místa spotřeby (mohou však vznikat již během přepravy uvnitř podniku). Klíčovou roli hraje způsob přepravy, výběr přepravní trasy a splnění všech legislativních norem státu, ve kterém přeprava probíhá. Jedná se o jednu z největších samostatných logistických nákladových položek (Sixta, Mačát, 2005).

Převravní náklady lze analyzovat z různých pohledů – přepravní náklady vzhledem k zákazníkům, k výrobkům, podle typu distribučního kanálu atd.



Přibližné procentní srovnání logistických nákladů je zobrazeno v následující tabulce:

Tab. 1: Přibližná skladba logistických nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování dle Sixta, Mačát, 2005, s. 162)

Činnost	% podíl nákladů
<b>Doprava</b>	29
<b>Balení</b>	12
<b>Administrativa</b>	11
<b>Převzetí a odeslání</b>	8
<b>Zpracování objednávky</b>	6
<b>Skladování, manipulace, správa a údržba</b>	34

Velikost přepravních nákladů je zpravidla ovlivněna velikostí dodávky, její hmotností, vzdáleností od místa určení a výrazně také způsobem dopravy (Sixta, Mačát, 2005).

### 1.6.3 Množstevní

Množstevní náklady vznikají změnami v nakupovaných množstvích zboží a materiálu. Jinak řečeno se jedná o náklady, které vznikají změnami v toku materiálu při zásobování, ve výrobě a při distribuci. Tyto náklady jsou patrné především v případě, kdy dodavatel vyrábí standardizovaný produkt po velkých sériích a v případě individuální poptávky malého množství je v mezioddobí mezi vyráběnými sériemi problém tuto poptávku uspokojit. S masivní sériovou výrobou také rostou požadavky na skladovací prostory, což zvyšuje náklady na skladování (Sixta, Mačát, 2005).

#### **1.6.4 Náklady na informační systém**

Lze říci, že v dnešní době již každá úspěšná společnost musí využívat nějaký informační systém ke zpracovávání informací týkajících se různých činností v rámci svých organizačních jednotek. Může se jednat o jednoduché systémy, které jsou dostupné i malým živnostníkům, sloužící třeba pro fakturaci. Ve velkých společnostech je však potřeba umožnit velkému množství zaměstnancům přístup k co nejvíce spolehlivým informacím. Takovéto složité nástroje bývají velmi drahé, umožňují však urychlit a zlepšit komunikaci uvnitř i vně společnosti.

V rámci logistiky se jedná o systémy, které umožňují vše od přijímání a hodnocení objednávek zákazníků, až po doručení a poprodejní servis. Proto je potřeba, aby obchodník přijímající zakázku měl možnost rychle komunikovat s ostatními středisky uvnitř podniku, a zároveň měl dostupné spolehlivé a úplné informace tak, aby mohl vytvořit prodejní nabídku a následně ji mohl zadat k dalšímu zpracování (Sixta, Mačát, 2005).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Účelem této kapitoly je předvedení společnosti, informací souvisejících s její činností a analýzy některých podnikových procesů týkajících se logistiky opatřování a nákupu.

### 2.1 Popis společnosti

Vybranou společností je akciová společnost ITAB Shop Concept CZ, a.s. se sídlem v Boskovicích. Společnost vznikla 7. července 2005 odkoupením jiné výrobní akciové společnosti založené roku 1999.

---

<b>Obchodní firma:</b>	ITAB Shop Concept CZ, a.s.
<b>Sídlo:</b>	Chrudichromská 2364/19, 680 01 Boskovice
<b>Identifikační číslo:</b>	255 686 63
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost

---

#### 2.1.1 Historie

Historie firmy ITAB sahá až do 60. let minulého století, kdy se zabývala výrobou pro automobilový průmysl. Následně v roce 1998 změnila své zaměření na výrobu vybavení interiérů skladů, obchodů a supermarketů. Postupně se stala „market leaderem“ ve Švédsku a od expanze v roce 2003 se její působnost rozšířila po celé Evropě (ITAB, 2020).

### 2.1.2 Předmět podnikání

Zmíněná společnost se zabývá výrobou poměrně širokého sortimentu vybavení pro maloobchodní i velkoobchodní řetězce, lékárny a sklady.

Výrobní sortiment lze rozdělit do několika hlavních kategorií:

- vstupní systémy,
- police, regály a skříně,
- osvětlení,
- pokladní boxy (ITAB, 2020).

Podle Veřejného rejstříku a sbírky listin jsou předmětem podnikání společnosti činnosti vypsané v následující tabulce.

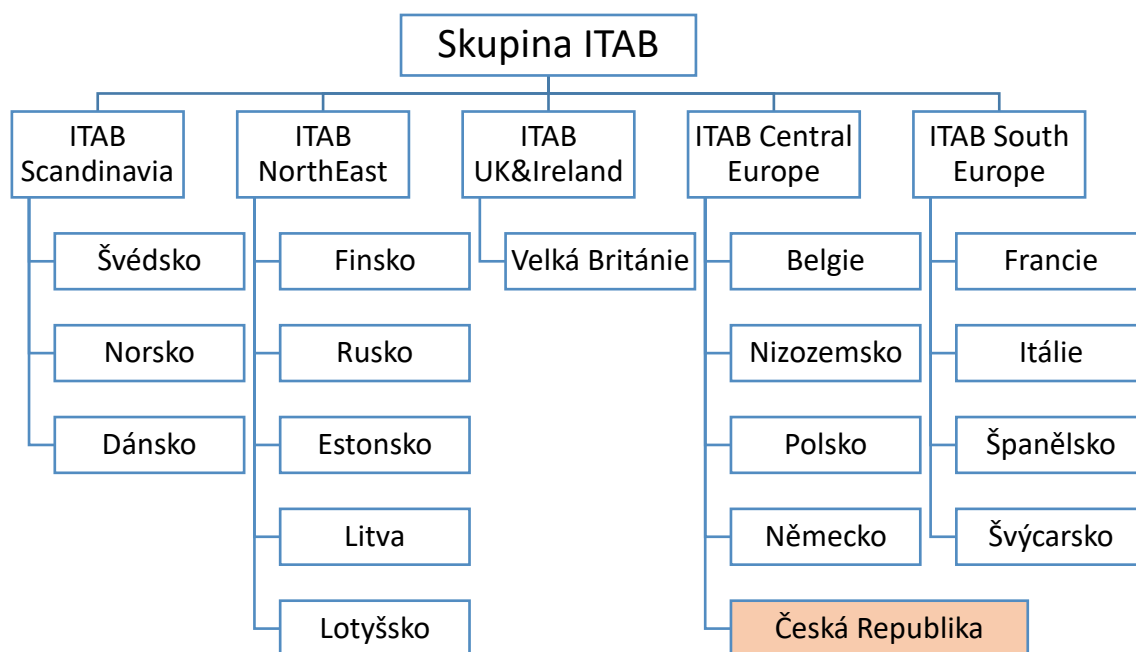
Tab. 2: Předmět podnikání a výrobní program společnosti (Zdroj: Zpracováno dle Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020).

Předmět podnikání	Výrobní program
montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení	regálové systémy
zámečnictví, nástrojářství	pokladní systémy
truhlářství, podlahářství	vstupní systémy
obráběčství	osvětlení
výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení	a další.
malířství, lakýrnictví a natěračství	
výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	

### 2.1.3 Organizační struktura

Jedná se o dceřinou společnost, jejíž mateřskou společností je ITAB Shop Concept AB se sídlem Jönköping 553 02, Švédské království, která jako jediný akcionář vlastní její 100 % podíl (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017). Skupina ITAB zahrnuje také další obchodní i výrobní jednotky v různých státech nejen v Evropě, ale také v Asii.

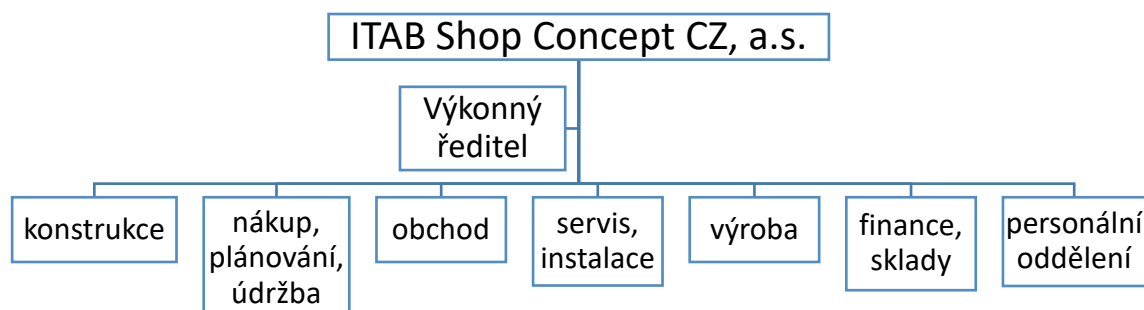
Organizační strukturu skupiny ITAB lze rozdělit několika způsoby, například podle výrobního programu či obchodní činnosti jednotlivých společností. Organizační strukturu si sama skupina rozdělila na několik organizačních celků podle geografických oblastí. Takovouto zjednodušenou organizační strukturu skupiny lze vidět na následujícím schématu.



Obr. 6: Zjednodušená organizační struktura skupiny ITAB (Zdroj: Vlastní zpracování dle ITAB, 2018)

V roce 2018 skupina zaměstnávala průměrně 3 384 zaměstnanců ve 21 výrobních společnostech v 15 zemích (ITAB, 2019). Se svými sesterskými společnostmi provádí transakce týkající se materiálu, výrobků i služeb.

Co se týče konkrétně vybrané společnosti sídlící v České republice, její organizační strukturu lze zobrazit podle hlavních organizačních celků, respektive středisek, která celkově čítají průměrně 350 zaměstnanců.



Obr. 7: Organizační struktura vybrané společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle ITAB, 2020)

## 2.2 Strategická analýza

Strategická analýza umožňuje lepší pochopení společnosti ve vztahu k ostatním subjektům a faktorům, a to vnitřním i vnějším.

### 2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějších faktorů zpracovává informace o vnějších faktorech působících na podnik. První provedenou analýzou okolí podniku je SLEPT, která se zaměřuje na analýzu z hlediska prostředí sociálního (Social), právního (Legal), ekonomického (Economic), politického (Political) a technologického (Technological). Rozebírá tedy širší okolí společnosti a podmínky, ve kterých působí. Cílem analýzy je zjistit, jaké z těchto faktorů působí na společnost, jak ji ovlivňují, a jak podstatné jsou vzhledem k možnému budoucímu fungování společnosti (Manažerský institut, 2013).

Druhou analýzou je Porterova analýza pěti sil (Porter's 5F), která analyzuje bližší okolí podniku, kterým je odvětví. Zaměřuje se na konkurenci (stávající i potencionální), na dodavatele a odběratele a také možné substituty. Tím nejen zjišťuje současnou situaci odvětví, ale především se snaží předpovědět budoucí vývoj odvětví a tím minimalizovat rizika, která mohou vzniknout např. změnou chování konkurentů nebo vstupem nového substitutu (ManagementMania, 2016).

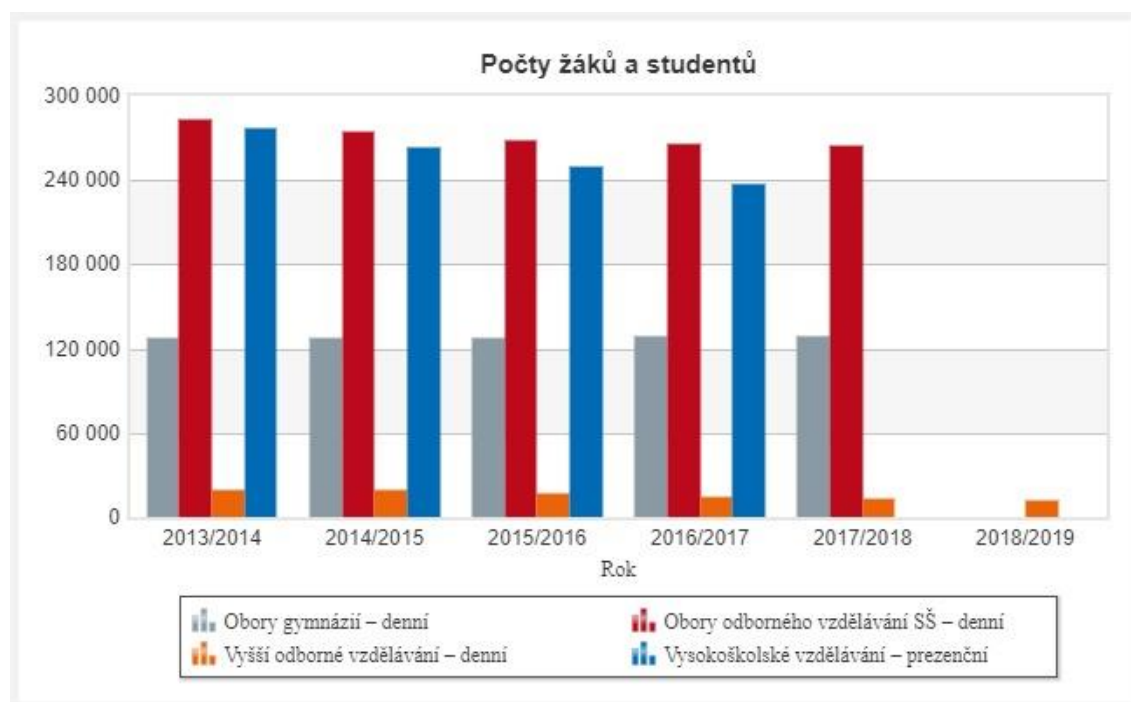
## SLEPT analýza

### 1) Sociální hledisko

Vzhledem k tomu, že zákazníci této společnosti tvoří z většiny maloobchody a velkoobchody, různé prodejny a sklady, je sociální hledisko podstatné spíše vzhledem k zaměstnancům.

Velkou roli hraje míra nezaměstnanosti, která pro druhé čtvrtletí roku 2019 činila pouhých 2,1 % (ČSÚ, 2019).

Pokud se vzdělání týče, jak napovídá graf 1, převládá středoškolské odborné vzdělání. Velkou část vzdělání však tvoří také vysokoškoláci. V průběhu posledních let lze pozorovat výrazně klesající trend v počtu studujících. Společnost zaměstnává velké množství pracovních sil v oblasti výroby, což klade důraz na absolventy odborných středních škol a učilišť. Menší požadavky co do kvantity jsou kladeny na absolventy vysokých škol.



Graf 1: Vzdělání v ČR (Zdroj: ČSÚ, 2020a)

## **2) Legislativní hledisko**

Z legislativního hlediska nás zajímají zákony a právní normy upravující činnosti společnosti, práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, způsob nakládání s informacemi, bezpečnost práce apod. Jedná se především o:

- Občanský zákoník 89/2012 Sb.,
- Zákoník práce 262/2006 Sb.,
- Zákon o ochraně spotřebitele 634/1992 Sb.,
- Zákon o ochraně osobních údajů 101/2000 Sb.,
- Zákon o ochraně hospodářské soutěže 143/2001 Sb.,
- Zákon o účetnictví 563/1991 Sb.,
- daňové zákony 586/1992 Sb., 280/2009 Sb.

Výrazným vlivem legislativy je také daňové zatížení, které v průběhu let vzrostlo. Citelné je také zatížení administrativní, vyžadující odborníky, čas a další náklady.

Část legislativy může být ovlivňována také vlivy ze strany Evropské unie, které mohou přinášet další regulace, kvóty, nařízení apod.

Společnost se musí také zabývat legislativou zahraničních států, jelikož se jedná o dceřinou společnost, která úzce spolupracuje a obchoduje se svými sestrami v různých státech uvnitř i mimo Evropskou Unii.

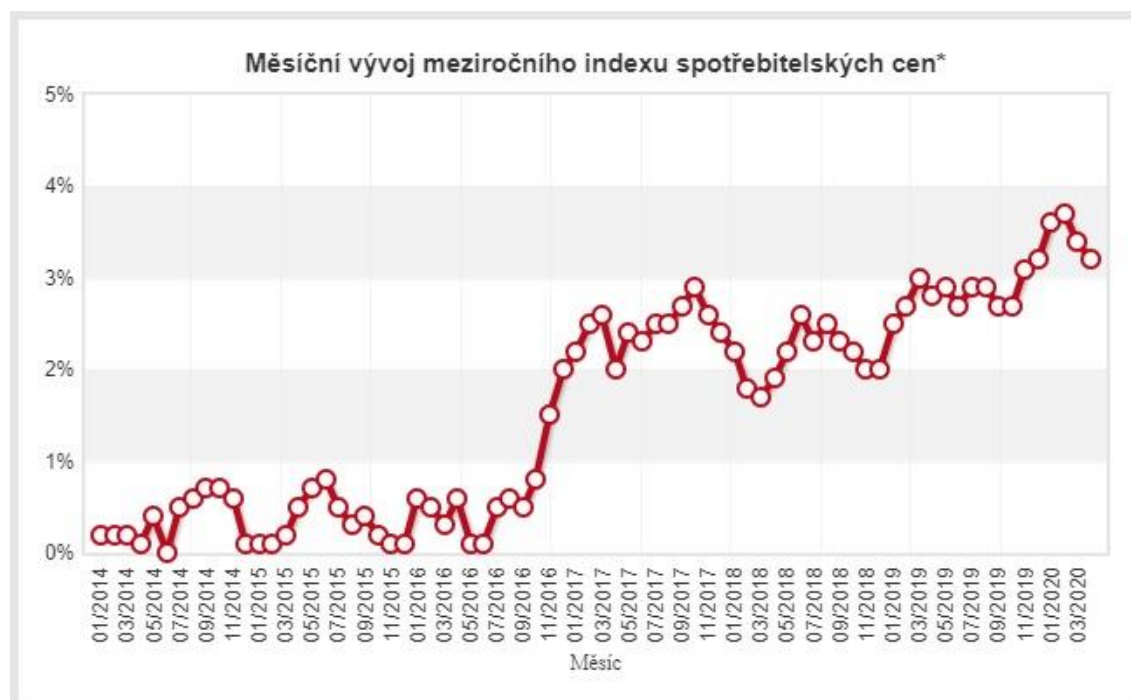
## **3) Ekonomické hledisko**

Mezi významný ekonomický faktor, který společnost ovlivňuje, je daň z přidané hodnoty (DPH), který se odráží na cenách materiálu i služeb. Tím také ovlivňuje ceny, za které je společnost schopna své výrobky prodávat. Sazba DPH v roce 2019 činí 21 % základní, 15 % první snížená, 10 % druhá snížená.

Dalším důležitým ukazatelem je míra inflace, která vyjadřuje změnu cenové hladiny oproti předcházejícímu roku. S inflací se pojí vývoj úrokových sazeb, což souvisí se splácením případných úvěrů – při vysoké inflaci splácíme penězi s nižší reálnou hodnotou.



Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen za období 2014-2020 je vyobrazena v grafu 2.



Graf 2: Vývoj inflace 2014-2018 (Zdroj: ČSÚ, 2020b)

#### 4) Politické hledisko

Významný vliv na činnost podniku má skutečnost, že je Česká republika součástí Evropské Unie a schengenského prostoru, což přináší rozličné výhody i omezení skrze různé regulace.

#### 5) Technologická hlediska

Vzhledem k předmětu podnikání (výroba) se společnosti dotýká především technologický pokrok v oblasti CNC strojů, laserů, automatizace výroby apod. Společnost zatím nevyužívá žádné modernější automaticky řízené stroje a roboty, nýbrž pouze jednodušší výrobní přístroje jako lisy, lasery, CNC obráběcí stroje.

Další oblastí, kterou je vhodné sledovat, je vývoj software, který je využíván jak ve výrobě, tak v administrativě (ERP a HR systémy apod.) Společně s poměrně nově zrozeným EET bude také potřeba zajistit potřebné přípravy na přechod, což obnáší přístroje a SW kompatibilní s aktuálním systémem ve společnosti.

## **Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil (neboli analýza 5F, Porter's Five Forces) analyzuje vnější okolí podniku v rámci odvětví. Analýze se podrobuje pět faktorů, které se týkají konkurence, dodávajících, kupujících a možných substitutů našeho produktu. Cílem metody je předpověď vývoje konkurenčního prostředí v daném odvětví za účelem podniknout další kroky nejen pro eliminaci nebo zmírnění konkurenčního rizika, ale také k získání možné konkurenční výhody (ManagementMania, 2016).

### **1) Stávající konkurenti**

Situace týkající se konkurence zkoumané společnosti je poměrně specifická, a to především vzhledem ke struktuře kupujících. Stávající i potenciální konkurenti sice mohou obsáhnout produktové portfolio společnosti, ale ne v dostatečné kvalitě a už vůbec ne v dostatečné kvantitě.

Největším konkurentem je společnost Eden Europe, s.r.o. se sídlem v obci Toužim, která se zabývá výrobou stejného sortimentu. Zaměřuje se však spíše na výrobu standartních, méně diferencovaných produktů. Také ve svém portfoliu nezahrnuje pokladní boxy a některé další výrobky.

Schopnost konkurentů ovlivnit cenu je dána jejich schopností oslovit velké zákazníky a obchodní řetězce, které tvoří většinu poptávky. Tyto řetězce si preferují pro své obchody zakázkovou výrobu na míru. Naopak malé prodejny nejsou ochotny platit vysoké ceny za grafické a technické návrhy svého vybavení, a proto sahají spíše po sériové výrobě.

### **2) Potenciální konkurenti**

Možnost vstupu dalšího většího konkurenta do odvětví je poměrně silně omezena. Je to právě z důvodu povahy kupujících, kterými jsou v drtivé většině obrovské obchodní řetězce, které vyžadují zboží ve velkých kvantitách a určité kvalitě (vyžadují jednotný vzhled prodejen). Vstup tedy vyžaduje velké výrobní kapacity a nutnost „přebrat“ zákazníka jiné společnosti. S tím jsou také spojena nutná know-how ohledně výroby, montáže, servisu a aktuálních trendů a technologického vývoje.

Největší hrozbou vstupu nového konkurenta do odvětví by bylo rozšíření výroby nějakého velkého zahraničního konkurenta sem do České republiky.

### **3) Dodavatelé**

Zkoumaná společnost odebírá různé materiály, polotovary, zboží i služby. Ve velké míře se jedná o materiál, který prošel pouze prvovýrobou – plechy a různé kovy, dřevěné desky apod. Dodavatele takovýchto materiálů lze najít spousty jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Požadavkem je dostatečná kvalita a kvantita, včetně včasné dovážky. Společnost využívá více dodavatelů pro obstarání těchto materiálů pro výrobu, přičemž u některých lokálních dodavatelů tvoří jako zákazník výrazné procento z celkového odbytu, což snižuje vyjednávací sílu dodavatelů.

Obdobný přístup lze uvažovat také v případě dodavatelů dopravy.

Jednou z výjimek jsou však dodavatelé služeb servisu. Společnost musí ke svým výrobkům poskytovat také servisní služby. Ty musí být poskytovány v dostatečné kvalitě, což vyžaduje specialisty v různých lokalitách (např. u zahraničních zákazníků, případně na opačné straně republiky). V tomto případě je vyjednávací síla dodavatelů poměrně velká.

### **4) Odběratelé**

Zákaznické portfolio společnosti je z většiny tvořeno velkými odběrateli. Malý počet majoritních zákazníků tvoří přibližně 75 % odbytu, přičemž zbylých 25 % odbytu tvoří velké množství malých odběratelů.

Vyjednávací síla velkých odběratelů je tedy posílena velikostí zakázek, které uzavírají se zkoumanou společností. Tyto velké zakázky jsou zároveň často uzavírány na období více let dopředu. Na druhou stranu je však nutné hledět na fakt, že tito velcí zákazníci jsou často zahraniční společnosti, které právě i v zahraničí odebírají zboží od některé ze sesterských společností společnosti zkoumané. Zároveň je vyjednávací síla těchto velkých zákazníků oslabena skutečností, že konkurenční společnosti, na které by se mohli obrátit, nedisponují dostatečnými kapacitami a schopnostmi k uspokojení jejich potřeb v požadované kvantitě a kvalitě.

Vyjednávací síla malých zákazníků je naopak mizivá. Vzhledem k tomu, že malí zákazníci prakticky nejsou zákazníky, na které společnost cílí, musí akceptovat cenu, za kterou společnost zboží prodává. Další roli hraje fakt, že společnost své zboží vyrábí ve velké míře na zakázku podle přání zákazníků, což vyžaduje složité projektování designu,

konstrukce a funkcí, což je náročný a drahý proces, který se nevyplatí vykonávat pro malé, jednorázové obchody.

### **5) Substituty**

Většina konkurenčních společností vyrábí obdobný sortiment, jako společnost zkoumaná. V současné době neexistuje příliš velké množství substitutů. Až do nedávna byly všechny prodejny a obchody vybavené prakticky totožně – regály na zboží, pokladny, pulty a turnikety.

V poslední době se však s vývojem nových technologií začala posouvat také úroveň prodejen. Od modernějších pokladen, které šetří čas i místo, až po pokladny samoobslužné.

Asi nejnovějším substitutem, který se začal zavádět v posledních letech, je nakupování pomocí ručních skenerů. Tento způsob nákupu umožňuje pomocí speciálního scanneru načíst zboží a při odchodu jej pouze zaplatit, bez vykládání zboží na pult. Tato inovace prodejnám šetří čas, náklady na personál a pro zákazníky je pohodlnější. I v těchto novinkách se zkoumaná společnost snaží udržet tempo vývoje a svým zákazníkům tato zařízení zprostředkovat.

Rozšířením tohoto systému, nebo vznikem úplně nového systému eliminujícího potřebu využívat pokladny, by došlo k útlumu poptávky po pokladnách, které tvoří nezanedbatelnou část vyráběného zboží.

## **2.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

### **Analýza 7S**

Tato metoda analyzuje sedm následujících komponent organizace a hodnotí její kritické faktory (Cie-group, 2018).

#### **1) Strategie**

Strategie společnosti a také její plány, tedy směr, kterým se společnost bude ubírat, není zcela v režii managementu. Hlavní slovo mají samozřejmě nejvyšší představitelé a akcionáři (tedy vedení mateřské společnosti). Společnost tedy sice vychází ze svých dosažených výsledků, zjištěných potřeb a očekávaných situací (třeba na trhu), ale stále své strategie musí přizpůsobovat požadavkům mateřské společnosti.

Jelikož se jedná o akciovou společnost, hlavní strategií je samozřejmě zvyšování své tržní hodnoty, s čímž jsou spojeny klasické podnikatelské cíle – upevňování své pozice na trhu a zvyšování tržního podílu, zajištění budoucí činnosti, získání nových zákazníků a udržení těch starých atd.

## **2) Struktura**

Struktura společnosti je různorodá – výrobní část, pod kterou lze zahrnout všechna střediska sídlící ve výrobní hale – tvoří ji střediska lakovny, montáže, expedice, lisovny, svařovny, údržby, projektování a servisu. Na druhou stranu část administrativní, zahrnující střediska sídlící v administrativní budově, která je tvořena např. nákupním oddělením, obchodem a účtárnou, plánováním, kalkulanty atd.

Pro výrobní část je charakteristické, že každé středisko je vedeno buď mistrem, nebo odpovědným vedoucím, který má nejvíce zkušeností z praxe, a které umí vhodně propojit s manažerskými dovednostmi nezbytnými k řízení zaměstnanců jejich středisek. V administrativní části jsou vedoucími většinou zaměstnanci, kteří mají mimo praxe také odpovídající vysokoškolské vzdělání a jsou součástí vyššího managementu.

## **3) Systémy**

Většina informačních toků ve společnosti vede přes podnikový informační systém (ERP), tedy elektronicky přes jednotný systém obsahující informace a data ze všech organizačních útvarů. Tento systém je společný pro všechny společnosti ve skupině ITAB Group a je vzájemně propojen. Výhodou systému je, že umožňuje dělat detailní a spolehlivé analýzy výkonnosti všech oddělení všech společností ve skupině, a tím také společnosti jako celku. Další komunikace probíhá samozřejmě elektronicky pomocí emailu, případně telefonicky (každá kancelář je vybavena pevnou linkou), nebo osobně.

Je zvykem, že v případě řešení problémů nebo nových projektů, které se týkají více středisek, pořádají se společné porady, díky kterým je možné na základě zpětné vazby všech zaměstnanců středisek dohodnout nejlepší způsob nápravy potíží, respektive podmínek provádění změn a plánů.

Zvláštní systémy, které nejsou obsaženy v podnikovém ERP, jsou systémy související s personalistikou, tedy systém na hlídání a výpočet mezd a docházkový systém.

Kontrola výroby a finančních záležitostí probíhá taktéž v ERP systému. Za zmínku však stojí také kamerový systém, který hlídá příchody osob a příjezdy automobilů do objektu a také jejich odchody, respektive odjezdy.

#### **4) Styl**

Ve zkoumané společnosti vedoucí pracovníci na různých úrovních využívají různý styl vedení. Pro administrativní část společnosti je společný demokratický styl řízení, kdy manažeři konzultují další kroky se svými zaměstnanci, přičemž na nejvyšších pozicích se vedení částečně přiklání k direktivnímu stylu. Někteří manažeři ve společnosti využívají i participativní styl vedení svých zaměstnanců a snaží se nechat své zaměstnance vytvářet prostředí odpovídající jejich potřebám a odbornosti.

Výrobní část společnosti je však případ opačný, kdy vedoucí výroby a mistři jednotlivých oddělení řídí své podřízené pracovníky direktivním stylem. Tento direktivní styl vychází z daných plánů tvořených vrcholovým vedením a z jasné dokumentace vyráběného zboží, kdy není příliš prostoru pro individuálnější přístup. Ve výrobě není neobvyklé, že někteří přistupují až k přístupu liberálnímu, kdy přenechávají svoji zodpovědnost na svých podřízených.

Rozdíly mezi přístupy v administrativním a ve výrobní části společnosti lze také zobrazit pomocí manažerské mřížky. V této mřížce osa X reprezentuje stupnici pozornosti věnované výrobě a osa Y stupnici pozornosti věnované lidem. Body A (pro administrativní část) a V (pro výrobní část) pak vyjadřují, v jaké zhruba míře se manažeři věnují lidem a výrobě. Je patrné, že v případě administrativní části se hledí více na zaměstnance a méně na výrobu, přístup je tedy soustředěný jak na výrobu, tak na zaměstnance a týmovou spolupráci. V případě výroby se styl však přibližuje k autoritativnímu stylu vedení.

Tab. 3: Manažerská mřížka (Zdroj: Vlastní zpracování)

9										
8										
7						A				
6										
5										
4										
3							V			
2										
1										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	nízká					Výroba				vysoká

### 5) Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty společnosti jsou formovány firemní kulturou, která prostupuje všemi společnostmi skupiny (matky i dceřinými společnostmi).

S firemní kulturou se každý pracovník seznamuje již na začátku svého pracovního poměru, kdy je mu předána malá brožurka vystihující hodnoty společnosti.

Společnost velice dbá o blaho svých zaměstnanců i zákazníků. Každý pracovník může konzultovat své požadavky, návrhy i problémy jak se svým nadřízeným, tak přímo s výkonným ředitelem společnosti. Zaměstnanci se pravidelně setkávají s vedením, kde konzultují aktuální situaci, budoucí plány a případné obtíže.

Celá skupina je navíc propojena tzv. intranetem, což je webové rozhraní určené pro sdílení informací v rámci celé skupiny, a zahrnuje také aktuální postoje skupiny.

### 6) Skupina (spolupracovníci)

Zaměstnanci jsou vybíráni na základě pohovorů, které řídí vedoucí jednotlivých oddělení. Tím se ověřuje, že jsou noví zaměstnanci dostatečně kompetentní k výkonu pracovní činnosti na své pozici.

Zaměstnanci mají možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti týkající se náplně jejich práce – jsou jim umožněno navštěvovat lekce cizích jazyků v pracovní době přímo v prostorách společnosti, jsou jim poskytována školení, informativní porady apod.

## 7) Schopnosti

Schopnosti ITAB Group jsou nejvíce podpořeny všemi jednotkami, ze kterých se sestává, a to zejména dlouholetou existencí na trhu. Spolupráce mateřské společnosti a dceřiných společností umožňuje vzájemně sdílet důležité informace, získávat konkurenční výhodu, podporovat vzájemný vývoj a vzájemně předávat získaný know-how v rámci celé skupiny. Toto sdílení know-how je efektivní způsob, jak si zajistit konkurenční výhody – např. veškeré projekty (výkresy, plány, design atd.), které společnosti vytváří, mohou využívat i ostatní jednotky skupiny, a tím ušetřit čas a náklady.

### 2.2.3 Shrnutí analýz

Na základě provedených analýz lze provést SWOT analýzu slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb.

Síla společnosti pramení převážně z dlouholeté existence na trhu, z velikosti společnosti a celé skupiny. Sdílené know-how a portfolio velkých zákazníků je klíčové pro úspěch nejen společnosti, ale celé skupiny. Naopak možná ztráta klíčových zákazníků může ohrozit existenci společnosti. Slabé stránky podniku vychází z povahy poskytovaných výrobků a služeb – společnost nemá téměř žádné marketingové aktivity, co se obchodní činnosti týče. Povědomí o společnosti totiž vzniká především na základě přímého oslovení zákazníků, popřípadě prezentací na specializovaných veletrzích.

Tab. 4: SWOT analýza společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Efekt	
		Pozitivní	Negativní
Původ	Vnitřní	Dlouholeté zkušenosti	Malé povědomí o společnosti
		Spolupráce se sesterskými společnostmi	Nízká kvalifikace dílenských pracovníků
		Vyjednávací síla vzhledem k dodavatelům	Nedostačující výrobní kapacity
		Školení pracovníků	
		Rozvinutá firemní kultura	
	Vnější	Velcí odběratelé doma i v zahraničí	Ztráta majoritních zákazníků
		Možnost rozšíření výrobních kapacit	Zdražení vstupů
		Požadavky na stále nové výrobky	Nedostatek pracovníků
		Nabídka nestandardních produktů	Inovace v obchodu – omezení poptávky po pokladních boxech



## **2.3 Výrobní portfolio a výrobní základna**

Výrobní portfolio i výrobní základna, kterou společnost disponuje, umožňuje lepší pochopení potřeb společnosti vzhledem k pořizovaným statkům a službám.

### **2.3.1 Výrobní portfolio**

Skupina ITAB se zabývá výrobou téměř veškerého vybavení obchodních domů a skladů. Vytváří kompletní i dílčí řešení v souladu s požadavky svých zákazníků, a to od prvotních návrhů až po samotnou výrobu a realizaci, včetně montáže a poprodejních služeb, jako jsou například servisy dodaného vybavení.

Některé společnosti v rámci skupiny se zaměřují spíše na specifickou část sortimentu, případně pouze zprostředkovávají prodej. Zkoumaná společnost se sídlem v České republice však vykonává všechny tyto činnosti – zpracovává objednávky zákazníků, vytváří návrhy a technická zpracování, zajišťuje výrobu i služby.

Výrobní portfolio se skládá z následujících skupin položek:

#### **1. Vstupní systémy**

Tyto produkty slouží k lepšímu a efektivnějšímu navigování zákazníků uvnitř obchodů. Jedná se o vstupní a výstupní brány, kterými zákazníci vcházejí a vycházejí z prostoru obchodu. Sortiment vstupních systémů je doplněn o další různé zábrany, které slouží k navigování zákazníků po nákupní ploše a k ochraně vybavení (například nárazníky proti poškození nákupním košíkem, prosklené stěny atd.). Tato část portfolio zahrnuje také různé terminály a skenery, které umožňují lepší orientaci a informovanost zákazníků.

#### **2. Police a regály**

Zahrnují jak jednoduché kovové regály a police, do kterých se ukládá prodávané či skladované zboží, a které lze vidět v běžném obchodě nebo skladišti, tak také složitější police, pojízdné koše a další podobné vybavení doplněné například o dřevěné prvky.

#### **3. Osvětlení**

V nabídce jsou různá, na míru vyráběná osvětlení, především LED. Tato osvětlení zahrnují jednoduchá i složitější světla, lustry, lineární osvětlení a podobně. Mimo design a výrobu se společnost zabývá také výběrem vhodného typu osvětlení pro dané prostředí.

#### **4. Pokladní boxy**

Pokladní boxy jsou dalším klíčovým vyráběným artiklem. Všechny pokladní boxy jsou navrženy přímo podle požadavků zákazníků a zahrnují jak obsluhované pokladní boxy, tak také moderní samoobslužné pokladny.

## **5. Digital**

Divize digital kombinuje vstupní systémy s pokladními boxy. Zabývá se pohybem zákazníků od momentu, kdy do obchodu vstoupí, až po samotné zaplacení a odchod z obchodu.

## **6. Pharmacy**

Poslední hlavní část sortimentu s názvem Pharmacy se zabývá výrobou skříní, polic a pořadačů určených speciálně pro lékárny a nemocnice. Tyto produkty usnadňují rozdělování a ukládání léčiv.

### **2.3.2 Výrobní základna a technologie**

Podnik ke své činnosti využívá jednu budovu sestávající se z administrativní části a připojené výrobní haly. Administrativní část je složena zejména z kancelářských prostor, jídelny a šaten.

Výrobní hala zahrnuje veškeré výrobní stroje a linky, z nichž nejdůležitějšími jsou lisovna, CNC obráběcí stroje, lasery, svařovna, lakovna, montážní oddělení a nakonec expedice. Výrobní hala disponuje také různými druhy zdvihacích zařízení, jako jsou jeřáby, paletové a vysokozdvizné vozíky.

Nákupní oddělení přitom zajišťuje veškeré vstupy od kancelářských potřeb, přes výrobní materiál a polotovary až po balicí materiál. Pouze drobný režijní materiál je převážně obstaráván výdejním oddělením.

### **2.4 Analýza informačního systému**

Z hlediska informatiky využívá společnost tři hlavní systémy. Dva z nich jsou využívány k řízení lidských zdrojů, jedná se o docházkový systém a o systém řízení mzdové a personální agendy.

Tím nejdůležitějším je ERP systém Jeeves vyvíjený ve Švédsku již od roku 1990, který obsahuje veškeré moduly zajišťující informační zázemí a řízení společnosti. Jsou v něm

obsaženy číselníky, ceníky, výkresy a vůbec veškerá data týkající se výroby a provozu společnosti.

Jedná se o moduly týkající se zejména:

- marketingu a podpory prodeje,
- nákupu a prodeje,
- zásob,
- výroby,
- servisu,
- projektů,
- výkresové a technické dokumentace,
- majetku a účetnictví.

Na základě všech dat obsažených v tomto informačním systému spolu tedy komunikují všechna výrobní i nevýrobní střediska společnosti a jsou tak schopna fungovat jako celek a být efektivně kontrolována a řízena.

Systém Jeeves navíc obsahuje moduly, které jsou uzpůsobeny ke komunikaci s programy „třetích stran“, kterými mohou být například programy sloužící k výkresové a technické dokumentaci.

## **2.5 Průběh výrobní zakázky**

Plnění požadavků zákazníka začíná na obchodním oddělení. Zákazník kontaktuje svého obchodníka, se kterým konzultuje své představy o požadovaném produktu. V případě standardizovaných produktů obchodník tyto požadavky zpracuje, a na jejich základě vytvoří obchodní objednávku, která putuje do oddělení plánování. V případě nestandardní výroby, je před vytvořením obchodní objednávky pro plánování, nezbytné zprostředkovat vypracování návrhu a technické dokumentace oddělením konstrukce.

Středisko plánování na základě druhu produktu a požadovaného termínu dokončení zakázky zkontroluje stav aktuálních zásob v systému Jeeves. Požadované výrobky jsou na základě technické dokumentace a kusovníků rozloženy na jednotlivé díly, jejichž požadovaný počet se porovná s disponibilním zůstatkem na skladu (bere v úvahu případné dříve rezervované kusy). Po takovéto kontrole stavu zásob je zjištěno, kolik je dostupných polotovarů vlastní výroby, případně kolik těchto polotovarů je třeba vyrobit

navíc, a zda je na tuto dodatečnou výrobu dostupný materiál. Nakonec je vytvořena výrobní objednávka s požadovanými kusy k výrobě a požadovaným termínem dokončení, o kterém je informován zákazník. Obchodník zároveň provádí předběžnou domluvu s dopravcem, aby byl připraven ve stanoveném termínu zajistit odvoz hotové výroby k zákazníkovi v požadovaném objemu i čase.

V případě chybějícího materiálu, nebo zboží, které nelze vyrobit svépomocí, je vytvořen požadavek nákupnímu oddělení. Každý nákupčí se stará o určitý druh zásob, který vybírá ze společného seznamu celkových požadavků, a vytváří nákupní objednávky u dodavatelů, které má na starost.

Nákupní objednávky jsou tvořeny výběrem požadovaných položek tím způsobem, že nákupčí vybere všechny položky, které je schopen dodat stejný dodavatel. Tím dochází ke snižování nejen nákladů na dopravu, ale také časová náročnost vzhledem ke komunikaci s dodavateli.

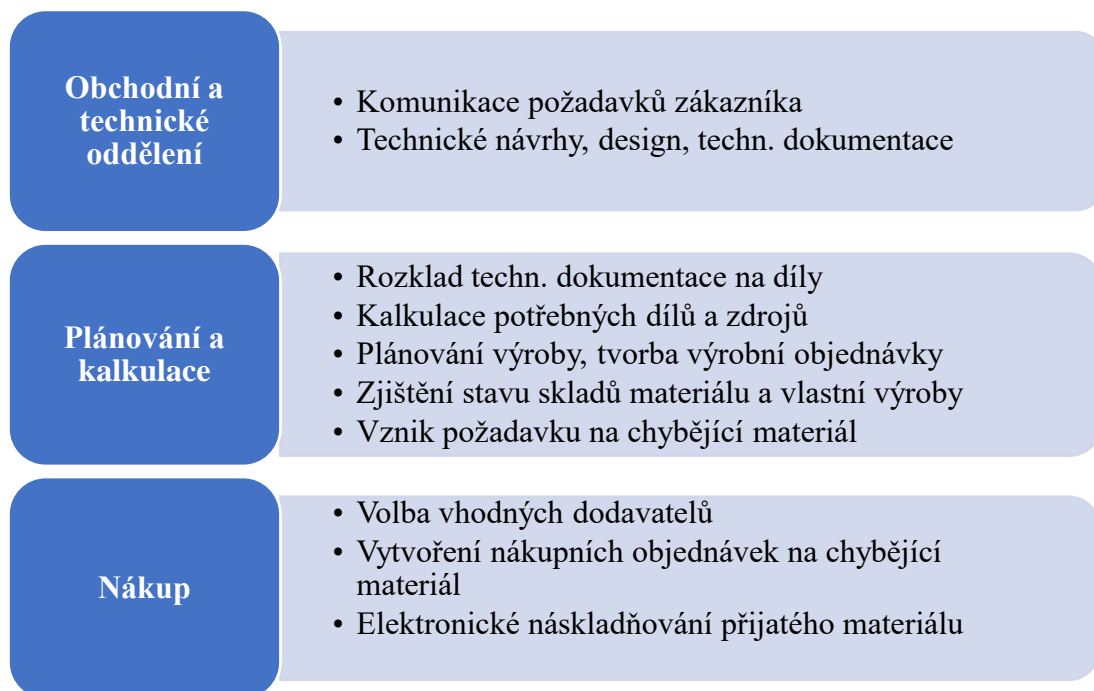
Jakmile je nákupní objednávka vytvořena, je prvně schválena pověřenou osobou, kterou je ředitel nákupního oddělení. Následně je odeslána k odsouhlasení dodavateli, a čeká se na její vyřízení.

Dodané zboží je přijato oddělením výdejny, je zkontrolováno z hlediska kvality i kvantity a následně je fyzicky naskladněno na příslušném místě (v místě plánovaného zpracování, či ve vyhrazené části skladu) a je elektronicky zaevidováno.

U řádně zpracované a zkontrolované dodávky je dodaná faktura předána účetním na oddělení ekonomiky, kde je elektronicky evidována a zaúčtována. Ke každé faktuře, která je spojena s nákupní objednávkou, je tato nákupní objednávka přiřazena a tím je zkontrolována bilance mezi sjednanou sumou na nákupní objednávce a skutečně fakturovanou sumou. Před konečným schválením před proplacením faktury je vyžadováno další kontrolní schválení, a to vedoucím oddělení, ze kterého požadavek na nákup vzešel. Až po konečném schválení v této poslední instanci je faktura připravena k zaplacení.

Dodané zboží a materiál je dále zpracováván a smontován až do podoby výsledného produktu (či jeho částí připravených k instalaci). V této podobě je zboží zabaleno a připraveno k předání dopravci. Vzhledem k povaze výrobků je téměř vždy potřeba

prostřednictvím servisního oddělení zajistit, aby po dodání zákazníkovi byl připraven servisní tým (interní či externí), který v místě dodání provede odbornou montáž.



Obr. 8: Zjednodušené schéma vzniku požadavků na nákup materiálu pro zakázku  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.6 Nákup

Nákupní činnost je vykonávána výhradně prostřednictvím pověřeného personálu. Ten je tvořen zaměstnanci nákupního oddělení a oddělení výdejny. Účelem oddělení výdejny je nákup, naskladňování a udržování především zásob režijního materiálu a nástrojů užívaných při procesu výroby. Nákupní oddělení zajišťuje veškeré ostatní nezbytné materiálové i nemateriálové vstupy.

### Náplň práce a odpovědnost útvaru nákupu

Hlavní náplní práce každého pracovníka nákupního oddělení (nákupčí) je realizace požadavků interních zákazníků prostřednictvím komunikace s dodavateli, průzkum trhu, výběr dodavatele, jednání o ceně a podmínkách, nezbytné přípravy kontraktů, objednávání zboží a dohled nad plněním dodávek.

Nákupní oddělení je výhradně zodpovědné za samotný výběr dodavatelů, přičemž bere v úvahu potřeby interních zákazníků a jejich požadavků. Přímě řídí celý proces nákupu

na základě daných specifikací, od příjmu obchodní či skladové objednávky, přes tvorbu nákupní objednávky až po její vyřízení a případnou reklamaci.

Veškeré požadavky na objednávku zboží či služeb jsou zpracovávány zpravidla prostřednictvím systému Jeeves, v odůvodněných případech lze nákup provádět na základě interního dopisu, žádanky či emailu.

Tab. 5: Tabulka odpovědnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Žadatel</b>	<b>Finanční útvár</b>	<b>Nákupčí</b>	<b>Ředitel nákupu</b>	<b>Výkonný ředitel</b>
<b>Definice požadavku</b>	CZ, Z		I		
<b>Plánování prostředků</b>	Z	CZ	I		
<b>Spojování objemů nákupu</b>	C		Z	CZ	
<b>Výběr dodavatele, stanovení cen</b>	I		Z	CZ	
<b>Jednání o smlouvě</b>	I	K	Z	CZ	I
<b>Podpis smlouvy</b>	I		I	Z	CZ, Z
<b>Plnění smlouvy</b>			Z	CZ	I
<b>Management smlouvy</b>			Z	CZ	I

Legenda:

Z – zodpovědný, CZ – celkově zodpovědný, K – konzultovaný, I – informovaný

### **Zásady nákupu**

Nákup se řídí následujícími zásadami:

- spolupráce s dodavateli probíhá nestranně,
- nákupní transakce jsou řízeny principem soutěže, tedy pro každou nákupní operaci musí být na základě požadavků interního zákazníka vybráni minimálně dva vyhovující dodavatelé,
- zaměstnanci nákupu udržují podrobnosti související s nákupem v tajnosti,
- snaha o efektivnost, tedy o získávání požadovaného zboží stejné (či lepší) kvality za nižší ceny a s nižšími interními náklady spojenými se zabezpečováním nákupu (Knies, 2018).

### **Požadavky na objednávku**

Požadavek na objednávku musí obsahovat:

- technické specifikace (pokud je to možné),
- množství,
- požadované datum dodávky (služby nebo zboží),
- informace o potencionálních dodavatelích (pokud jsou známe),
- jiné důležité informace (Knies, 2018).

Veškeré změny musí být zadavatelem požadavku včas změněny v systému Jeeves a musí o nich být informován příslušný nákupčí.

### **Prováděné formy nákupu**

Nákupní oddělení volí vhodnou formu objednávky na základě dané situace na dodavatelském trhu, dostupnosti rámcových smluv ITAB, strategických zájmů nákupu a potřeb interního zákazníka. Těmito formami nákupu se rozumí:

- veřejná soutěž prováděná v případě netransparentnosti trhu či velkého množství potenciálních dodavatelů,
- užší soutěž využívaná v případě užšího množství dodavatelů,
- přímé zadání pro jediného dodavatele, např. v případě existence rámcové smlouvy (Knies, 2018).

### **Struktura nakupovaných položek**

Společnost nakupuje nejen skladované položky vstupující přímo do výroby, ale také neskladované položky, mezi které se kromě režijního materiálu řadí také různé služby.



Graf 3: Počty položek nakupovaných se žádankou a bez ní (Zdroj: Vlastní zpracování)



Jak bylo zmíněno, většina vstupních materiálů je objednáváno na základě výrobních objednávek vytvářených plánovači na základě procesů doprovázejících objednávku zákazníka. Zbylé položky se nakupují odlišným postupem, a to za pomoci žádank interních zákazníků. Takto se žádá o veškeré vstupy, včetně služeb, pokud není využito plánovaných výrobních objednávek.

## **2.7 Analýza dodavatelů**

V této podkapitole jsou uvedeny metody hodnocení dodavatelů společnosti, způsob hodnocení dodávaného materiálu a nakládání s ním.

### **2.7.1 Způsoby hodnocení a výběru nových dodavatelů**

Před samotným výběrem vhodného dodavatele vzniká požadavek na předložení nabídky dodavatelů či výběrové řízení. Hlavními kritérii při výběru dodavatele vzhledem k jeho způsobilosti jsou jeho:

- odbornost hodnocená na základě certifikátu a jiných dokladů prokazujících odbornou způsobilost,
- schopnost plnění požadavků na základě ekonomické situace,
- spolehlivost ověřována referencemi.

Mezi potenciální dodavatele nelze zařadit společnosti, na které byl vyhlášen konkurz, jsou v platební neschopnosti, či dostatečně nesplňují některé z výše zmíněných kritérií.

Veškeré nabídky ze stran dodavatelů jsou srovnány a jsou z nich vybrány z ekonomického a funkčního hlediska ty nejpříjemnější varianty. V prvním kole výběrového řízení se hodnotí míra uspokojení požadavků z technického hlediska, v druhém kole se teprve rozhoduje o ceně.

V případě existence více nabídek na shodné zboží od různých dodavatelů, jsou tito dodavatelé vyzváni k přistoupení na podmínky dodavatele s nejvýhodnější nabídkou. V případě nevyhovění je rozhodnuto o oslovení dalších dodavatelů, případně o výběru jediného dodavatele.

Veškerá rozhodnutí o výběru dodavatelů jsou zdokumentována pro účely zpětného ověření opodstatněnosti jejich výběru.

## **2.7.2 Hodnocení efektivity dodavatelů a kvality dodávek**

### **Hodnocení kvality dodávek**

Společnost vyhodnocuje u každé přijaté dodávky, zda byla dodavatelem splněna jeho povinnost dodat produkt, který splňuje veškeré požadavky sjednané dodavatelskou smlouvou či nákupní objednávkou.

Prvotní kontrola probíhá již při samotném příjmu, kdy dochází k porovnání množství a typu dodaného zboží (případně výrobních čísel a šarží) s údaji uvedenými na dodacím listu a nákupní objednávce. Je taktéž prováděno zkoušení a vizuální kontrola možných poškození či zjevných vad.

Vstupní kontrola je v závislosti na charakteru pořizovaných zásob rozdělena na do tří oblastí:

1. Nakupovaný surový materiál, do kterého spadají zejména svitky, plechy, jekly, profily, kovové trubky, nerezové materiály, barva a podobně. Kontrola této skupiny položek probíhá namátkově, kdy se zjišťují rozměry a váha dodaného materiálu oproti rozměrům a váze deklarovaných dodavatelem v dodacím listu. Kontrolu provádějí zaměstnanci skladu a pracovníci oddělení řízení jakosti (OŘJ).
2. Materiál pořízený kooperací je též kontrolován kvalitativně i kvantitativně pracovníky OŘJ. Kontroly se běžně účastní také mistři výrobních středisek. Jelikož je materiál kooperantům dodáván přímo společností, kontroluje se především kvalita provedení provedených úprav.
3. Nakupované položky, které tvoří například elektronická zařízení, spojovací materiál, plastové součásti a další, které nelze vyrobit vlastními silami či kooperací, provádí oddělení výdeje za spolupráce OŘJ (Jež, 2018).

Pokud nejsou vstupní kontrolou zjištěny žádné odchylky, je materiál uvolněn do výroby naskladněním.

V případě zjištění vad dodaných položek, či jejich neshody s informacemi deklarovanými na dodacím listě, je na základě protokolu vystaveného OŘJ vadný produkt izolován a reklamován prostřednictvím nákupního oddělení (Němec, 2018). Veškeré takové reklamace jsou archivovány oddělením řízení jakosti a jednou měsíčně jsou vydány

seznamy veškerých reklamací vydaných i přijatých. Ty jsou následně diskutovány na měsíčních Poradách o kvalitě (Jež, 2018).

### 2.7.3 Roční hodnocení hlavních dodavatelů

Společnost každoročně hodnotí své největší dodavatele, toto hodnocení je tvořeno ze tří částí o stejné váze. Principem první části je bodové hodnocení pěti hlavních kategorií, přičemž z každé může dodavatel obdržet maximálně 20 bodů, tedy lze dosáhnout maximálního hodnocení 100 bodů.

Kritéria se hodnotí vždy za celé období předchozího roku, tudíž jsou stavovou veličinou a vstupují do průběžného hodnocení aktuálního roku beze změny, na rozdíl od dalších dvou složek. Tato kritéria jsou rozklíčována v následující tabulce:

Tab. 6: Kritéria hodnocení hlavních dodavatelů společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knies, 2019)

Oblast hodnocení		Bodové hodnocení
<b>1</b>	<b>Certifikace subdodavatele</b>	
	nemá certifikaci	0
	má certifikaci na výrobky	10
	má certifikaci na systém jakosti	20
<b>2</b>	<b>Jakost výrobku nebo služeb</b>	
	zcela nevyhovující chybějící zkušenosti se subdodavatelem	0
	trvalé nedostatky zásadní důležitosti	1-5
	časté nedostatky dílčí důležitosti, zřídka zásadní důležitosti	6-10
	zřídka se vyskytující nedostatky dílčí důležitosti	11-15
	výjimečně se vyskytující nedostatky dílčí důležitosti, které subdodavatelé okamžitě napravují	16-19
	bez reklamací a připomínek, stabilita jakosti dodávek	20
<b>3</b>	<b>Cenová úroveň</b>	
	ceny nejvyšší v porovnání s konkurencí	0
	ceny vyšší než konkurence	1-7
	ceny na průměr u konkurence	8-13

	ceny nižší než konkurence	4-19
	nejnižší ceny v porovnání s konkurencí	20
<b>4</b>	<b>Dodací podmínky</b>	
	nepřijatelné	0
	neplnění termínů, neúplné dodávky, nízká úroveň služeb (doprava a proclení zajišťováno společností)	1-5
	dílčí nedostatky v plnění termínů, úplnost dodávek a úroveň služeb se vyskytují často	6-10
	jako v předchozím bodě, s výskytem zřídka, vyšší úroveň služeb (doprava na místo dodavatele s úhradou společností)	11-15
	výjimečně se vyskytují dílčí nedostatky, vysoká úroveň služeb	16-19
	perfektní (doprava na místo dodavatele zdarma nebo v ceně materiálu, včetně proclené)	20
<b>5</b>	<b>Platební podmínky</b>	
	platba předem	0
	méně než 30 dnů	4
	30 dnů	8
	60 dnů	15
	90 dnů	18
	více než 90 dnů	20

Každá osoba oprávněna provádět nákup má přidělený svůj typ zásob, na který se primárně soustředí. Sama následně vytváří návrhy na vhodné dodavatele a po jejich zvolení je má na starost. V průběhu monitoruje a hodnotí tato kritéria. Tato první složka je jedinou, která zůstává v průběhu roku neměnná, jelikož vychází z hodnocení minulého období.

Tab. 7: Hodnocení kritérií u dodavatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knies, 2019)

Bodovaná kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
<b>Certifikace dodavatele</b>	20	20	20
<b>Jakost výrobku nebo služeb</b>	20	20	20
<b>Cenová úroveň</b>	15	18	20
<b>Dodací podmínky</b>	20	19	19
<b>Platební podmínky</b>	18	18	15
<b>Celkem</b>	<b>93 %</b>	<b>95 %</b>	<b>94 %</b>

Druhá část hodnocení bere v úvahu tzv. delivery performance. Tato hodnota vyjadřuje, kolik procent z celkových dodávek od dodavatele je přijato včas ve smluveném termínu, přičemž se toleruje jeden den zpoždění.

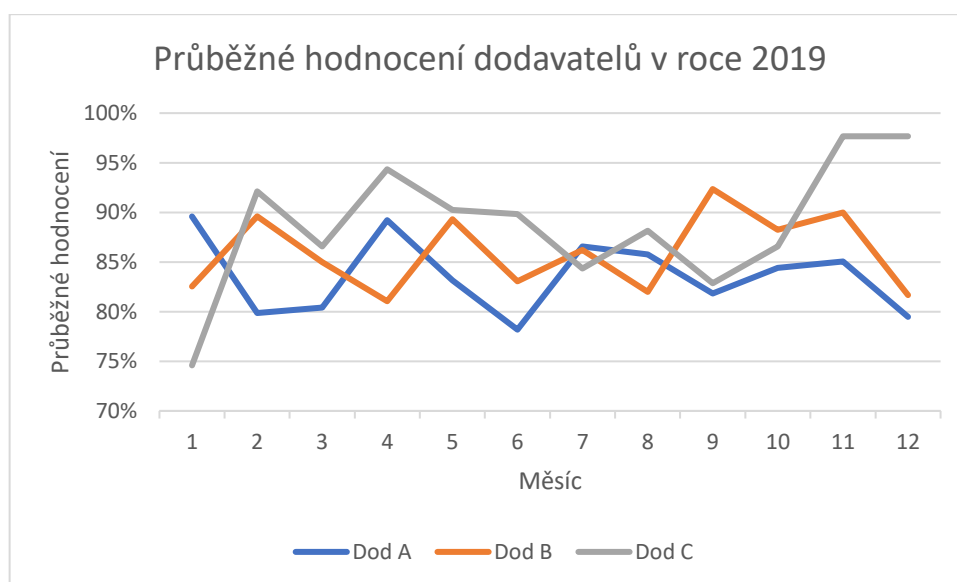
Třetí složkou hodnocení je kvalita dodávek. Celkové hodnocení za období se pak vypočte následujícím způsobem:

$$celk. \text{ hodnocení} = \frac{kritéria (\%) + delivery \text{ perf.} (\%) + [100 - reklamace (\%)]}{3}$$

Společnost celkově hodnotí své hlavní dodavatele na konci každého roku. Průběžná hodnocení jsou tvořena na měsíční bázi (vývoj je vyobrazen na následujícím grafu 5), pro zjednodušení jsou však pro vybrané dodavatele tabulkově zpracována čtvrtletní hodnocení za rok 2019.

Tab. 8: Celkové hodnocení vybraných dodavatelů 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování pomocí dat Jeeves)

Kritérium / období		Q1	Q2	Q3	Q4	Celkem/rok
Dodavatel A	Delivery Performace	57 %	58 %	62 %	56 %	58 %
	Počet dodávek	180	202	178	204	764
	Počet reklamací	0	0	1	0	1
	Reklamace	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %
	<b>Celkové hodnocení</b>	<b>83,28 %</b>	<b>83,51 %</b>	<b>84,71 %</b>	<b>82,99 %</b>	<b>84 %</b>
Dodavatel B	Delivery Performace	64 %	58 %	62 %	70 %	63 %
	Počet dodávek	105	99	178	49	431
	Počet reklamací	2	0	1	3	6
	Reklamace	2 %	0 %	1 %	6 %	2 %
	<b>Celkové hodnocení</b>	<b>85,67 %</b>	<b>84,47 %</b>	<b>84,71 %</b>	<b>86,19 %</b>	<b>85 %</b>
Dodavatel C	Delivery Performace	60 %	81 %	62 %	89 %	73 %
	Počet dodávek	31	36	21	23	111
	Počet reklamací	0	0	0	0	0
	Reklamace	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	<b>Celkové hodnocení</b>	<b>84,42 %</b>	<b>91,47 %</b>	<b>85,11 %</b>	<b>93,96 %</b>	<b>89 %</b>



Graf 4: Průběžné hodnocení vybraných dodavatelů za rok 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.8 Skladování

V případě, že nejsou na přijatém zboží a materiálu nalezeny žádné chyby, dochází k jejich naskladnění a přesunu na příslušná místa skladových prostor. V těchto prostorách je zajištěna ochrana těchto položek před jejich možným znehodnocením. V případě přijímaného materiálu se jedná zejména o prevenci koroze kovů, dodržení klimatických režimů ve skladu s barvami a chemikáliemi apod.

Ke skladování materiálů, polotovarů a zboží využívaného k výrobě společnost využívá vlastního skladovacího prostoru přímo uvnitř výrobní haly. Prostory ke skladování materiálu relevantního k dané části výroby jsou tak umístěny vždy poblíž jednotlivých výrobních středisek a dále jsou tyto zásoby upravovány a přesouvány poblíž středisek následující výroby.

Hotová výroba je pak částečně uskladněna na oddělení expedice, zbytek hotové výroby je přesouvána do externích skladů, které si společnost pronajímá.

Aktuální stav veškerých zásob je zaznamenáván a monitorován prostřednictvím systému Jeeves a průběžně kontrolována inventurami.

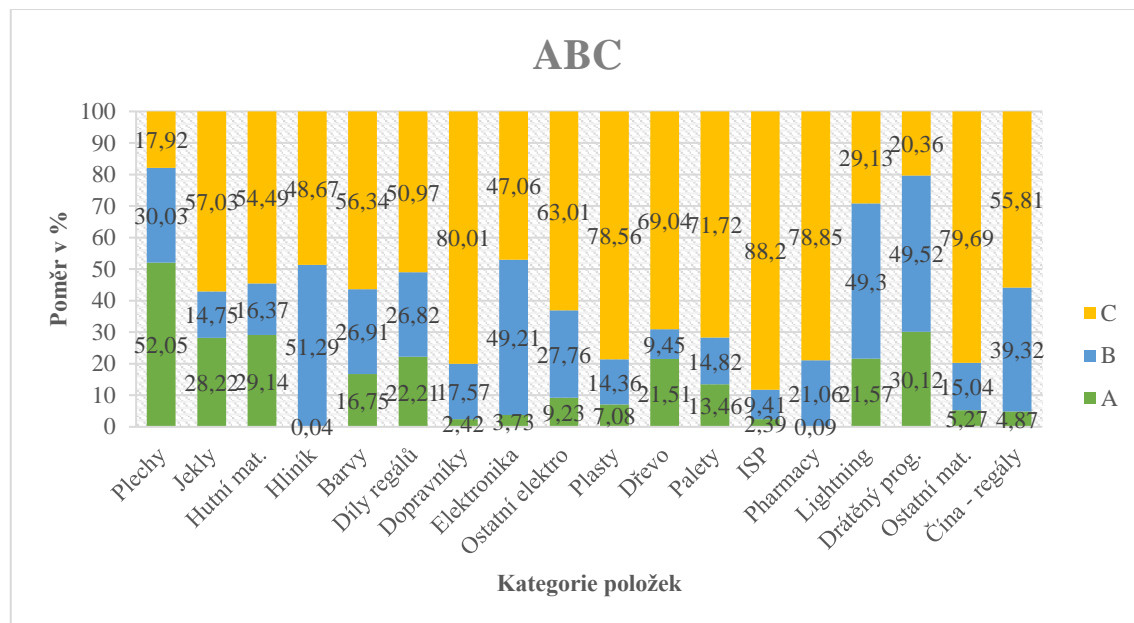
## 2.9 Struktura zásob a analýza ABC

Společnost své zásoby rozděluje do celkem dvaceti různých kategorií. Ze samotné povahy vyráběného sortimentu, popsaného v kapitole 2.3 lze vyvodit, že výrobky jsou z většiny tvořeny z kovových částí. Vyráběné pokladní boxy a regály, které tvoří většinovou část portfolia, jsou vyráběny z lakovaných plechových konstrukcí, elektroniky a často také dřevěných obkladů a doplňků. Analýza ABC byla vypracována ve vztahu položek k nakupovanému objemu, a to v následujícím rozdělení:

- položky A tvořící 80 % z nakupovaného množství,
- položky B tvořících 15 % nakupovaného množství,
- položky C pro zbývajících 5 % objemu.

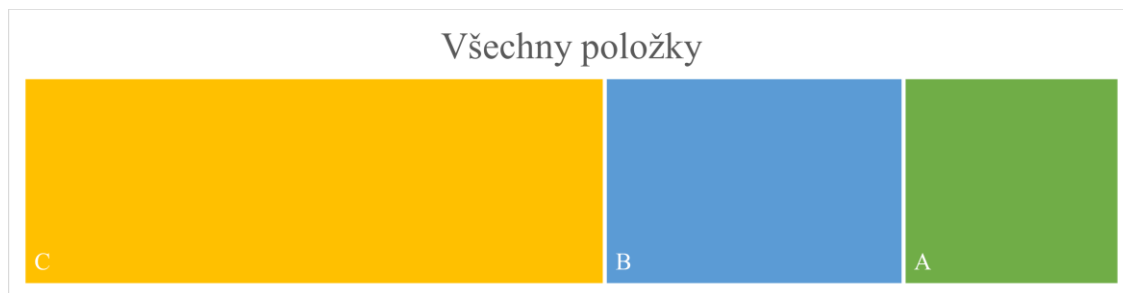
V analýze ABC pro jednotlivé kategorie položek lze pozorovat různou strukturu ABC. Například v první kategorii zahrnující plechy tvoří skupinu A téměř 50 % plechů. Je tomu tak především proto, že je nakupováno velké množství různých plechů lišících se v rozměrech svitků, tloušťce, materiálu apod. Oproti tomu například u barev tvoří skupinu A pouze přibližně 17 % nakupovaných položek. Jedná se především o standardní, běžně

využívané RAL barvy. Skupinou B jsou pak méně využívané barvy s různými odstíny. Skupinu C pak tvoří především odstíny se speciálními charakteristikami, např. určitá míra lesku. Takovýchto barev je mnoho kombinací, jsou míchány na zakázku podle požadavků zákazníků většinou pro jednorázovou zakázku.



Graf 5: Analýza ABC jednotlivých kategorií položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle Jeeves)

Celkovou strukturu ABC tvoří z 20 % položky A, z 27 % položky B a položky C tvoří zbylých 53 %.



Graf 6: Celková struktura ABC (Zdroj: Vlastní zpracování dle Jeeves)

Číselník položek společnosti čítá na 160 tisíc různých položek, jsou v nich však zahrnuty historicky veškeré unikátně nakoupené či vyrobené položky, včetně těch již nepoužívaných. Co se týče aktivních položek (použitých za poslední 2 roky), těch je v číselníku obsaženo přibližně 100 tisíc a tyto se často mění s jednorázovými objednávkami či změnami výroby. Z těchto aktivních položek je vyráběno 44 tisíc položek a nakupuje se přibližně 10 tisíc různých položek.



Co se obrátkovosti zmíněných kategorií týče, je logické, že největších obrátů dosahují zásoby, které se ve společnosti nejvíce zpracovávají a nejvíce se podílejí na výsledné výrobě. Největší obrátku lze tedy pozorovat u plechů, které vstupují do většiny výroby a jsou přetvářeny na většinu dílů pokladních boxů a regálů. Naopak nízkých obrátek dosahuje např. elektronika, která je nakupována jednorázově a postupně je rozpouštěna do výsledné výroby pokladních boxů.

Tab. 9: Obrátky kategorií zásob na základě prům. zůstatků (Zdroj: Vlastní zpracování dat Jeeves)

	2018	2019	Rozdíl	Rozdíl v %
<b>Plechý</b>	<b>14</b>	<b>14,3</b>	<b>0,3</b>	<b>2,1</b>
<b>Jekly</b>	<b>11,8</b>	<b>6,9</b>	<b>-4,9</b>	<b>-41,5</b>
<b>Hutní mat.</b>	5,7	7,3	1,6	21,9
<b>Hliník</b>	2,4	2,6	0,2	7,7
<b>Barvy</b>	4,4	4,7	0,3	6,4
<b>Díly regálů</b>	7	8	1	12,5
<b>Dopravníky</b>	2,6	2,6	0	0,0
<b>Elektronika</b>	4	4,5	0,5	11,1
<b>Ostatní elektro</b>	3,6	4	0,4	10,0
<b>Plasty</b>	2,6	3,2	0,6	18,8
<b>Dřevo</b>	4,4	7,6	3,2	42,1
<b>Palety</b>	4,6	6,7	2,1	31,3
<b>ISP</b>	1,5	2,1	0,6	28,6
<b>Pharmacy</b>	2,3	3,2	0,9	28,1
<b>Lightning</b>	<b>14,3</b>	<b>11,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>-16,8</b>
<b>Drátěný prog.</b>	<b>9,8</b>	<b>10,9</b>	<b>1,1</b>	<b>10,1</b>
<b>Ostatní mat.</b>	4,4	3,4	-1	-22,7
<b>Čína - regály</b>	2,9	5,2	2,3	44,2
<b>Průměr celkem</b>	<b>5,7</b>	<b>6,1</b>	<b>1,0</b>	<b>18,3</b>

#### **Efekt zvýšení obrátky zásob a snížení průměrných zůstatků zásob:**

- kratší doba vázanosti kapitálu v zásobách,
- v případě dluhového financování nižší úrokové náklady,
- nižší nároky na skladovací kapacity – úspora nákladů,
- nižší riziko vzniku nepotřebných zásob (obsolete stock).

## 2.10 Shrnutí analýz

Společnost se zabývá výrobou poměrně širokého sortimentu produktů. Pro umožnění výroby je potřeba obstarávat velké množství různého materiálu a služeb. Veškeré vstupy podniku obstarává nákupní oddělení, které se zabývá procesy vstupní logistiky, a to od hodnocení a výběru dodavatelů, přes objednávání materiálu, zboží a služeb, až po elektronické naskladňování objednaných položek.

Mimo obstarávání těchto skladových položek je však potřeba obstarávat také položky, které nejsou určené ke skladování – jedná se především o režijní materiál, mezi který spadá především spojovací materiál, kancelářské potřeby apod. Mezi neskladované položky společnost z hlediska účetnictví a nákupu řadí také různý drobný majetek, nástroje a zařízení, pořizované služby a instalace, servisy jak firemních strojů, tak také externě poskytované servisy objednávané pro zákazníky. Kromě materiálových vstupů je tedy potřeba doplňovat i drobné stroje a nástroje, kterými je výroba zajišťována, a stejně tak je potřeba zajišťovat servis a další služby s těmito stroji a nástroji spojenými.

Před nákupem většiny neskladovaných položek musí interní zákazníci podat oficiální žádost o tyto vstupy. Tato žádost je podávána formou žádanek, kterou musí každý interní zákazník vyplnit, nechat schválit, a teprve potom předat nákupnímu oddělení k vyřízení.

Proces vyřizování žádanek se však může stát poněkud zdlouhavou procedurou, která vyžaduje čas nejen žadatele, ale je také administrativně a časově náročná pro vedoucí jednotlivých útvarů, a hlavně pro nákupní oddělení. Zjednodušením zbytečně náročného a zdlouhavého způsobu podávání žádostí o nákup by mohlo dojít k ušetření času a práce nejen nákupního oddělení, které by se mohlo zabývat obstaráváním hlavních vysokoobrátkových vstupů, ale také by došlo k úspoře času ostatních pracovníků.

Zjednodušeně řečeno, nákupní oddělení obstarává přibližně 9 700 různých položek. Z tohoto množství je zhruba 9 000 (93 %) položek určeno k výrobě či skladování a zbylých přibližně 700 (7 %) položek zajišťuje schopnost fungování podniku a výroby ve formě režijního materiálu a služeb. Ušetřením zbytečné administrativní zátěže spojené s těmito pár položkami by se nákup mohl více věnovat nákupu hlavních vstupů pro výrobu, práci s dodavateli, zefektivňování nákupu apod.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole je popsán projekt, který jsem v podniku realizoval za účelem snížení časové náročnosti na nákup a pro celkové usnadnění práce nákupního oddělení

#### 3.1 Elektronické žádanky pro nákupní oddělení

Před vytvořením a realizací projektu je nezbytné odpovědět na několik klíčových otázek. Peter Schulte (2003) tyto otázky nazval jako „Velká třináctka“ („*The Big Thirteen*“) a tyto otázky lze považovat za jakýsi průvodce při realizaci a hodnocení projektů:

- 1) Co musí být uskutečněno: cílem je změna procesu objednávání statků a služeb pro interní zákazníky.
- 2) Jaké jsou výhody: modernější, rychlejší a přesnější přenos informací od interního zákazníka až k nákupnímu oddělení a dodavatelům.
- 3) Pro koho tyto výhody plynou: výhody se promítnou na všech úrovních organizační struktury.
- 4) Kdo je zákazníkem: zákazníkem je nákupní oddělení společnosti.
- 5) Kdo je sponzorem: sponzorem je ředitel nákupního oddělení.
- 6) Jak změny zapadnou do zastaralého prostředí: zaměstnanci již dnes běžně využívají software použitý k realizaci projektu, proto se neočekávají obtíže.
- 7) Jaké budou náklady: převážně mzdové náklady za čas strávený realizací.
- 8) Jaký je časový horizont: přibližně dva měsíce realizace a měsíc testování.
- 9) Jaké jsou klíčové předpoklady: jednoduchost řešení, vyhovění požadavkům interních zákazníků a nákupčích, dodržení směrnic týkajících se nákupu.
- 10) Jaká jsou rizika: technické potíže a zdržení.
- 11) Jaké jsou měřitelné veličiny úspěchu: čistý čas strávený vyřizováním žádanek a míra včasnosti objednávek v požadovaném termínu.
- 12) Jakým způsobem realizaci podpoříme: splněním požadavků na formu, která bude vyhovovat všem zaměstnancům.
- 13) Jaká je životnost projektu: pokud nedojde k výrazným změnám v některých oblastech, realizovaný projekt by mohl vydržet až do doby jeho další náhrady.

### 3.1.1 Původní stav

Jak bylo zmíněno, úkolem nákupního oddělení je především zajišťování materiálových vstupů nezbytných pro výrobu. Požadavky na tento materiál jsou výsledkem mnoha činností různých oddělení, které se odvíjí od potřeb zákazníků. Pro samotnou činnost podniku, ale také pro umožnění výroby, je však potřeba zajišťovat i další vstupy, které do výroby přímo nevstupují. Jedná se o neskladované položky, některé služby a investice.

Tab. 10: Kategorie nakupovaných neskladovaných položek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie neskl. položek	Popis
<b>Servis</b>	režijní materiál pro středisko servisu
<b>Obalový mat.</b>	různé druhy obalových materiálů
<b>Náhradní díly</b>	náhradní díly strojů
<b>Kancelářské potřeby</b>	veškeré kancelářské potřeby
<b>Vzorky</b>	různé vzorky
<b>Pracovní oděvy a pomůcky</b>	pracovní oděvy a pomůcky
<b>Reklamní předměty</b>	reklamní předměty
<b>Ostatní</b>	ostatní režijní materiál
<b>Nástroje, přípravky</b>	nástroje a přípravky do 40 000 Kč
<b>Knihy, časopisy</b>	knihy, časopisy a tisk
<b>Drobný majetek výroba</b>	majetek výroby do 40 000 Kč (pc, nábytek, el. nářadí, ...)
<b>DM-obchod</b>	majetek obchodu do 40 000 Kč
<b>DM-admin</b>	majetek administrace do 40 000 Kč
<b>DM-servis</b>	majetek servisu do 40 000 Kč
<b>Reprezentace</b>	nedaňové náklady na reprezentaci
<b>Služby</b>	využívané služby
<b>Opravy – budova</b>	opravy budovy a haly
<b>Opravy – stroje a zařízení</b>	opravy strojů
<b>Opravy – ostatní</b>	opravy ostatní
<b>Instalace</b>	instalace
<b>Investice</b>	majetek nad 40 000 Kč (stroje, nástroje, pc, ...)

Tyto neskladované položky bývají objednávány jednorázově na základě přímé žádosti některého z interních zákazníků. Původním způsobem podání takovéto žádosti bylo vyplnění předtištěného papírového formuláře, který musel žadatel po vyplnění nechat schválit svému nadřízenému a následně jej doručit na nákupní oddělení.

Tímto způsobem však vznikalo mnoho problémů:

- v případě absence schvalujícího nadřízeného bylo potřeba žádost odložit, nebo vyhledat jinou osobou oprávněnou ke schválení žádosti,
- v případě nepřítomnosti nákupčího, který se zabývá nákupem dané kategorie položek, byla žádost vyřízena se zpožděním,
- při nevyhovujícím vyplnění žádanky bylo potřeba, aby nákupčí vyhledal žadatele a ujasnil si informace vyplněné na žadance, zejména v případě, kdy:
  - o byl text žádanky špatně čitelný,
  - o nebyly vyplněny veškeré potřebné náležitosti,
- žadatel neměl jistotu, zda byla jeho žádost zpracována.

V celkovém důsledku bylo podání a vyřízení žádanky složité, a především časově velice náročné.

### **3.1.2 Výsledný stav**

Jako řešení jsem zvolil vytvoření žádanky v elektronické podobě, která bude vždy přístupná všem pracovníkům připojeným k síti. Tato žádanka je vytvořená v programu Microsoft Excel a umožňuje rychlé vyplnění, a to především díky:

- automatickému vyplnění data, jména a příjmení žadatele, čísla žádanky,
- speciálním polím s možností výběru z více možností,
- speciálním polím s našeptáváním.
- jednoduchému ovládání pomocí maker,
- aktuálními informacím čerpaných přímo z ERP systému.

Žádanka obsahuje množství skrytých pomocných tabulek a nastavení, které jsou vázány na databázi ERP systému, a které také umožňují funkce automaticky vyplňovaných polí, či rozevíracích seznamů. Uživatel tak má vždy aktuální seznam středisek společnosti, projektů, čísel majetku apod. Tyto pomocné tabulky a propojení jsou však zároveň skryté a uzamčené, takže nemůže dojít k nechtěnému úniku některých informací, včetně samotného připojení k databázi Jeeves. Uzamčené jsou také všechny buňky, které uživatel nemá vyplňovat, tím je zajištěna integrita programu.

**Tento elektronický formulář obsahuje následující pole:**

- automaticky vyplněné datum, jméno a příjmení žadatele, informaci o aktuálnosti dat z ERP systému;
- rozevírací seznam středisek;
- pole pro stručný popis požadovaných položek;
- výběr kategorie neskladovaných položek,
- možnost zadání projektu, ke kterému se žádanka váže;
- možnost zadání číslo majetku, pokud jde např. o žádost opravy majetku;
- pole požadovaného množství a odhadované ceny;
- propočet celkové odhadované částky;
- pole pro určení vhodného dodavatele;
- požadovaný termín dodání;
- pole pro upřesňující poznámku žadatele (pro bližší specifikaci požadavku);
- pole se zkratkami schvalovatele a nákupčího, které automaticky dohledá emailové adresy těchto osob.


ITAB		ITAB Shop Concept CZ, a.s.		Poslední aktualizace dat: 13.11.2019 12:43		Žádanka č. 20200509_jazo_71		Dne 9.5.2020	
Středisko	Název položky	Neskl. položka	Projekt	Číslo majetku	Množství	Cena/Mj	Celkem	Dodavatel	Termín
Ekonomika	Toner do tiskárny	Kancelářské potře			2	1500	3000	Dodavatel A	1.1.2020
4203		10-5 1006			ks	CZK	Kč		
Ekonomika	Tiskárna	DM-admin			1	20000	20000	Dodavatel B	1.1.2020
4203		10-15 1010			ks	CZK	Kč		
							0		
					ks	CZK	Kč		
							0		
					ks	CZK	Kč		
							0		
					ks	CZK	Kč		
							0		
					ks	CZK	Kč		

<b>Poznámka žadatele:</b> O typu tiskárny se prosím poradte s vedoucím IT oddělení		<b>Nákupčí</b> Zkratka: jazo Jméno a příjmení: Jan Zouhar jan.zouhar@itab.com	<b>Žadatel</b> Jan Zouhar jméno a příjmení
		<b>Schvalovatel</b> Zkratka: jazo Jméno a příjmení: Jan Zouhar	

Obr. 9: Příklad vyplněné žádanky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Funkcí tohoto Excel souboru však není samotné podání žádanky, ale pouze poskytnutí uživatelsky příznivého rozhraní s dostupností potřebných dat. Samotné podání žádanky probíhá totiž následně formou emailu. Žadatel pomocí elektronické žádanky vyplní informace, které se před odesláním ověří (kontrola vyplnění povinných polí), a v případě správně vyplněné žádanky jsou vyplněné informace převedeny do podoby rozpracovaného emailu.



Poslat

Od ▾

jan.zouhar@itab.com

Komu

Jan Zouhar SCHVALOVATEL

Kopie

Předmět

Žádanka\_20200509\_jazo\_71 ČÍSLO ŽÁDANKY

### Elektronická žádanka

Vyjádření schvalovatele:

Datum

9.5.2020

Číslo žádanky

20200509\_jazo\_71

Žadatel

Jan Zouhar

Schvalovatel

Jan Zouhar

Nákupčí

Jan Zouhar

ID	Středisko	Název položky	Neskladovaná položka	Projekt	Majetek	Počet	Cena/ks	Cena celkem	Dodavatel	Termin
1	Ekonomika   4203	Toner do tiskárny	10-5   Kancelářské potřeby   1006			2 ks	1500 Kč	3000 Kč	Dodavatel A	1.1.2020
2	Ekonomika   4203	Tiskárna	10-15   DM-admin   1010	0		1 ks	20000 Kč	20000 Kč	Dodavatel B	1.1.2020

Poznámka:

O typu tiskárny se prosím poradte s vedoucím IT oddělení

Podpis: jazo

Obr. 10: Informace žádanky převedené do podoby emailu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě informací ze žádanky se automaticky otevře okno emailu, kde je automaticky vyplněn email schvalovatele, kterému je žádanka odeslána ke schválení. Předmětem je číslo žádanky, obsahující datum podání ve formátu rrrr.mm.dd, interní zkratku žadatele (jazo) a náhodně vygenerované číslo (pro rozlišení v případě více podaných žádanek stejným žadatelem ve stejný den).

Takto předvyplněný email je pak odeslán příslušnému schvalovateli. Ten po obdržení emailu tuto žádanku zkontroluje a své vyjádření zformuluje do pole „vyjádření schvalovatele“, například ve stručné formě „OK“ nebo „zamítnuto“.

Schválenou žádanku následně přeposílá příslušnému nákupčímu a pro informaci o schválení v kopii uvede také žadatele.

V případě výhrad může schvalovatel elektronicky komunikovat tyto výhrady přímo se žadatelem a po vyřešení nesrovnalostí může celou elektronickou komunikaci opět odeslat nákupčímu.

Nákupčí tedy obdrží schválenou elektronickou žádanku na svůj email. Díky elektronické formě je zaručena dobrá čitelnost textu a díky ověřování informací v MS Excel je zaručeno také vyplnění povinných polí, kterými jsou jména žadatele, schvalovatele a nákupčího a čísla střediska žadatele. Žádanka je navíc považována za schválenou, pokud je k nákupčímu doručena právě z emailu schvalovatele (pokud by žadatel nebyl autorizován ke schvalování a odeslal by žádanku ze svého emailu, nákupčí by ji nepovažoval za schválenou). Informace ze žádanky pak může jednoduše zkopírovat do systému Jeeves a vytvořit tak nákupní objednávku. Po komunikaci s dodavatelem a vytvoření nákupní objednávky pak nákupčí odešle žadateli email s informací o vyřízení a o očekávaném termínu doručení.

#### **Další prvky elektronické žádanky:**

- promazání celého formuláře kliknutím na jediné tlačítko,
- automatické ukládání vyplněné žádanky ve formátu PDF do složky nákupu,
- tlačítko pro rychlý tisk žádanky,
- automatické vyplňování jména a příjmení žadatele na základě účtu MS Office,
- automatické generování názvu žádanky pro lepší orientaci nákupu,
- automatické doplňování všech podstatných doplňujících informací
  - o k názvu střediska se doplňuje jeho číslo,
  - o k číslu projektu se doplňuje jeho název,
  - o ke kategorii položek se doplňuje číslo této kategorie a účetní skupina,
- vyhledávač čísla majetku na základě různých informací (nezbytné pro žádosti o servis a opravy strojů oddělením údržby),
- schéma pro lepší orientaci uživatele, do které kategorie žádanou položku zařadit.



### 3.1.3 Žádanky pro kancelářské potřeby

Druhá varianta elektronické žádanky je vytvořena speciálně pro žádosti o kancelářské potřeby. Důvodem pro vytvoření této varianty bylo umožnění větších objednávek kancelářských potřeb, a hlavně zpřehlednění formuláře, jelikož velká část pracovníků nepotřebuje vyplňovat složitější žádanky na jiné typy položek.



Základ i funkce této elektronické žádanky jsou podobné jako u klasické podoby. Rozdílem je méně vyplňovaných polí a více řádků pro větší objednávky. Navíc je vždy automaticky předvyplněný nákupčí, který se vždy stará o nákup kancelářských potřeb. Formulář disponuje také možností rychlého objednání papíru, jedná se totiž o často žádané zboží, žadatel nemusí hledat v katalogu přesný typ papíru a nákupčí tak nakoupí v požadovaném množství běžně odebíraný papír s výhodnější cenou.

V této žádance se vyplňuje pouze kód položky z katalogu dodavatele. Tento katalog obdrží každá kancelář každoročně s aktuálními změnami. Přehled nabízených položek včetně kódů je dostupný také na webových stránkách dodavatele. Tento kód je následně doplněn o krátký popis a požadované množství.

Velkou výhodou této žádanky je, že díky zadanému kódu se pro každý řádek žádanky vytváří také odkaz přímo na daný produkt na e-shopu dodavatele. Tento odkaz lze otevřít přímo z formuláře žádanky, ale je převáděn také do vygenerovaného emailu. Funkce automaticky generovaných odkazů má tři hlavní výhody:

- žadatel může na základě nich přesně vyhledat dříve objednané zboží,
- schvalovatel může rychle a přesně zjistit, o které položky žadatel žádá a jaká je jejich cena,
- nákupčí může produkt na e-shopu přidat rovnou do nákupního košíku a nedochází tak k chybám v objednávkách.

Zbytek funkcí žádanky je zachován. Vygenerovaný email má obdobnou strukturu, je rozlišeno pouze číslo žádanky, aby bylo zřejmé, že se jedná o objednávku kancelářských potřeb.

Středisko	Žádanka č.	Dne
Ekonomika	20200511_jazo_19	11.5.2020

#	Kód	Popis položky	ks	Odkaz
1	123 456	Propisovací tužka	15	<a href="#">WWW</a>
2	1 234 567	Lepicí páska	2	<a href="#">WWW</a>
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Objednat papír

5

krabice

VYMAZAT FORMULÁŘ

ODESLAT

☐ Vygenerovat PDF  
☐ Otevřít náhled PDF po uložení

RYCHLÝ TISK

Odkaz na eshop

<https://eshop.smerco.cz/>

Poznámka žadatele:

**Žadatel**

Jan Zouhar

*jméno a příjmení*

**Schvalovatel**

Zkratka	Jméno a příjmení
jazo	Jan Zouhar

jan.zouhar@itab.com

**Nákupčí**

Zkratka	Jméno a příjmení
jazo	Jan Zouhar

jan.zouhar@itab.com

Obr. 11: Formulář elektronické žádanky pro kancelářské potřeby (Zdroj: Vlastní zpracování)

 Poslat	Od ▾	jan.zouhar@itab.com	
	Komu	<a href="#">Jan Zouhar</a>	
	Kopie		
Předmět		Žádanka_SMERO_20200511_jazo_19	

**Elektronická žádanka**

**Vyjádření schvalovatele:**

Datum	11.5.2020
Číslo žádanky	20200511_jazo_19
Žadatel	Jan Zouhar
Schvalovatel	Jan Zouhar
Nákupčí	Jan Zouhar

Objednávka papíru:	5 krabice
--------------------	-----------

Středisko:		Ekonomika - 4203		
#	Kód	Popis položky	Ks	Odkaz
1	123456	Propisovací tužka	15	<a href="#">Odkaz</a>
2	1234567	Lepicí páska	2	<a href="#">Odkaz</a>

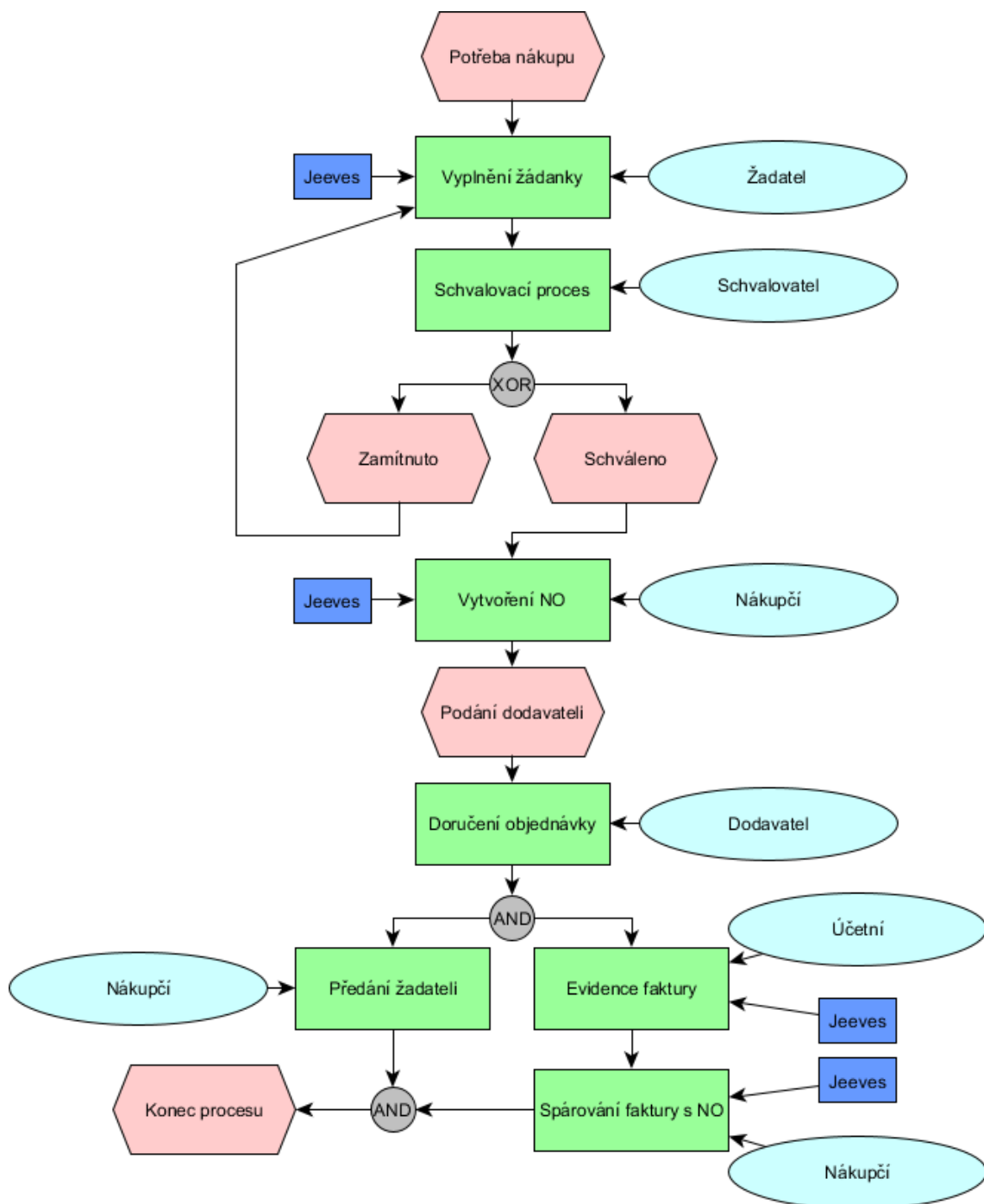
**Poznámka:**  
  
 Bez poznámky

**Podpis: jazo** 

Obr. 12: Vygenerovaný email žádanky kancelářských potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces vyřizování elektronické žádanky lze zobrazit pomocí jednoduchého EPC diagramu na následujícím obrázku.



Obr. 13: EPC diagram nákupu na základě žádanky (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2 Podmínky pro realizaci

První podmínkou pro realizaci bylo zjištění a přesné pochopení požadovaných funkcí žádanky. Jednalo se zejména o otázky:

- jak funguje současné podávání žádanek a jaké jsou problémy,
- kdo všechno může být žadatelem, případně které skupiny lidí žádají nejčastěji,
- o které věci a služby se nejčastěji žádá,
- které informace na žadance jsou stěžejní,
- jak funguje proces schvalování,
- jaký vhodný software lze využít.

Po sběru těchto informací byl vypracován návrh ideálního způsobu vyřizování žádanek, a to jak z pohledu vizuálního a technického, tak také z pohledu samotného schvalovacího procesu.

Další podmínkou realizace bylo vypracování samotného souboru s elektronickou žádankou. Vzhledem k poměrně vysokým požadavkům na přehlednost a jednoduchost pro uživatele bylo potřeba využít spousty programovaných funkcí a maker, kterých bylo dosaženo pomocí programování v jazyku VBA.

Jako další bylo nezbytné zajistit všem uživatelům firemních počítačů aktuální verzi MS Excel a MS Outlook. Vzhledem k tomu, že se jedná o výchozí programy na každém firemním PC, které jsou navíc síťově propojeny a umožňují vzdálenou správu, stačilo hromadně aktualizovat zastaralejší verze těchto dvou programů. U zaměstnanců, kteří nedisponují přístupem k PC (především zaměstnanci výroby), nebylo potřeba pořizovat jakoukoli elektroniku, jelikož za tyto zaměstnance podává žádost vždy mistr nebo vedoucí oddělení.

Co se týče schvalovacího procesu, směrnice společnosti dovolují v oprávněných případech žádat nákup formou elektronické komunikace (email). Nebylo tedy potřeba jakkoli zasahovat do těchto směrnic.

Po získání výsledné podoby žádanky bylo provedeno testování na jednom konkrétním oddělení. Na základě zpětné vazby tohoto oddělení a oddělení nákupu byla žádanka patřičně upravena a připravena na zavedení do běžného provozu.

Poslední podmínkou bylo školení zaměstnanců ohledně nového způsobu podávání žádank. Byly proto uspořádány čtyři porady s vedoucími jednotlivých oddělení, s mistry a s osobami oprávněnými ke schvalování. Tito vedoucí následně provedli školení svých podřízených.

Po splnění všech zmíněných bodů byly elektronické žádanky oficiálně spuštěny od 1.1.2019, a to zároveň s odkladem zrušení papírové formy žádank o dva měsíce. Stoprocentní využití elektronických žádank tedy funguje oficiálně od 1.3.2019, a to bez obtíží.

Jelikož nebylo potřeba zřizovat navíc žádný hardware ani software, náročnost projektu lze vyjádřit spíše v čase, který byl do projektu investován.

Jelikož uvažujeme čas různých pracovníků na různých pracovištích, bylo by potřeba vypočítat průměrnou mzdu uvnitř společnosti. Jako náhradu však zvolím průměrnou hrubou měsíční nominální mzdu prvního čtvrtletí roku 2019, tedy za období, kdy se elektronická žádanka začala využívat.

V 1. čtvrtletí 2019 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda přepočtená na počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 32 466 Kč. (ČSÚ, 2019b)

Hodinovou mzdu tedy v měsíci o délce 20 pracovních dní a celkem 160 pracovních hodinách lze uvažovat ve výši 203 Kč/hod. S odvody sociálního a zdravotního pojištění ve výši 34 % ze mzdy tedy počítáme s hodnotou 272 Kč/hod.

Tab. 11: Přibližná časová náročnost projektu v čistém čase (Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze	Účastníci	Počet osob	Doba trvání	Časová náročnost
<b>Zjištění informací</b>	nákupčí, realizátor	2	2,5 h	5 h
<b>Zpracování návrhu</b>	realizátor	1	8 h	8 h
<b>Programování</b>	realizátor	1	80 h	80 h
<b>Aktualizace SW</b>	IT pracovník	1	2 h	2 h
<b>Školení</b>	vedoucí oddělení, realizátor	48	20 min	16 h
			<b>Celkem</b>	<b>111 h</b>
			<b>Celkem</b>	<b>30 194 Kč</b>

### 3.3 Přínosy

Největšími přínosy tohoto projektu jsou především úspora času, rychlá a efektivní komunikace mezi vnitropodnikovými útvary, nižší chybovost při objednávkách a celkové snížení nákladů na administrativu. To vše dosaženo s minimálními náklady.

Na nákupní oddělení jsou během měsíce podány stovky žádank. Časová náročnost na vyplnění, schválení, předání nákupu, ověření nákupem a případně komunikaci výhrad je v případě papírové formy významná. V případě elektronické formy se zrychluje nejen rychlost komunikace, ale vzniká také možnost vzdáleného schvalování a vyřizování těchto žádostí. Obsažené informace umožňují nákupčímu správně a rychle vyplnit nákupní objednávku, což navíc ulehčuje práci ekonomickému oddělení, jelikož nákupní objednávka vždy obsahuje kategorii položky, která po spárování s fakturou umožňuje automatické zaúčtování dané nákupní objednávky.

Výsledkem je tedy rychlejší zpracování, úspora času a schopnost pořídit požadované zboží a služby v požadovaném termínu.

### 3.4 Ekonomické zhodnocení projektu

Účelem tohoto projektu bylo především snížit administrativní tlak na nákupní oddělení, aby bylo schopno více času věnovat důležitějším činnostem, jako jsou objednávky přímého materiálu pro výrobu. Nejvhodnější je tedy zhodnocení ve formě úspory času,

který je ušetřen rychlejším vyřizování žádostí na nákup, který šetří čas nejen nákupčím, ale také žadatelům a schvalovatelům. Vedlejším efektem rychlého vyřízení žádanek je také schopnost včasného plnění požadavků na nákup – v případě, že se žádá servis stroje, není možné jej odkládat kvůli prodlevám v administrativě.

Pracovníci nákupního oddělení udávají, že denně obdrží průměrně 17 žádanek na nákup různých položek. V běžném pracovním měsíci majícím 20 dní na nákupní oddělení dorazí přibližně 340 žádanek, ročně to pak činí zhruba 4080 žádanek.

Co se týče čistého času stráveného vyřizováním žádanky, lze odhadnout délku trvání jednotlivých fází. Pro ideální případ bez prodlev by délka trvání mohla vypadat následovně:

Tab. 12: Přibližný čistý čas strávený vyřizováním žádanky (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Papírová forma	Elektronická forma
Vyplnění žádanky	3 min	3 min
Doručení schvalovateli	2 min	0 min
Doručení nákupčímu	2 – 6 min	0 min
Vytvoření NO	5 – 10 min	3 – 5 min
<b>Na 1 žádanku</b>	<b>12 – 21 min</b>	<b>6 – 8 min</b>
<b>Denně (17 žádanek)</b>	<b>3,4 – 6 h</b>	<b>1,7 – 2,3 h</b>
<b>Měsíčně (340 žádanek)</b>	<b>68 – 119 h</b>	<b>34 – 45,3 h</b>
<b>Ročně (4080 žádanek)</b>	<b>816 – 1428 h</b>	<b>408 – 544 h</b>

Vyplnění žádanky je bráno v případě, kdy žadatel přesně ví, o co žádá a je schopen žádanku v rychlosti vyplnit. Doručení schvalovateli uvažuje dobu, kterou musí žádající pracovník strávit doručením na pracoviště schvalovatele (to bývá v blízkosti podřízeného pracovníka). Doručení nákupčímu se liší taktéž vzdáleností, jelikož některá střediska sídlí spolu s nákupem v administrativní budově, jiná pracoviště jsou však na druhé straně výrobní haly. Doba vytváření nákupní objednávky se liší v možnosti kopírování dat z elektronické žádanky oproti opisování z papírové formy.



Tab. 13: Přibližná úspora mzdových nákladů jako efekt projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady	Papírová forma	Elektronická forma
Na žádanku	54 – 95 Kč	27 – 36 Kč
Denně	925 – 1 619 Kč	462 – 617 Kč
Měsíčně	18 497 – 32 370 Kč	9 249 – 12 332 Kč
Ročně	221 968 – 388 445 Kč	110 984 – 147 979 Kč
<b>Rozdíl v nákladech (úspora)</b>	<b>110 984 – 240 465 Kč</b>	
<b>% snížení nákladů</b>	<b>50 % – 62 %</b>	

Jelikož projekt měsíčně ušetří minimálně 9 249 Kč, náklady na projekt v hodnotě 30 194 Kč budou vyrovnány úsporou nákladů za 3 měsíce a 8 dní.

Výpočet samozřejmě nevyužívá reálných mzdových podmínek uvnitř společnosti, a to z důvodu aktuálně platného Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR).

Výpočet také uvažuje pouze čistý čas v ideálním případě, nikoli reálné situace, např. v případě nepřítomnosti některého z pracovníků, prodlev z důvodů pracovní neschopnosti, víkendů, svátků, práce doma apod. Logicky lze však vyvodit, že fyzická podoba žádanky má výhodu v případě správného vyplnění a přítomností všech článků řetězce, elektronická podoba naopak umožňuje vyřízení i v případě nepřítomnosti.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo vypracovat návrh pro zlepšení současné situace společnosti z hlediska logistiky opatřování. Pro splnění tohoto hlavního cíle bylo nutné nejprve stanovit a splnit vedlejší cíle, kterými bylo zpracování příslušné teorie, a její následné využití při analýzách situace v podniku, které z této teorie vychází.

V první části byla nejprve zpracována teoretická východiska týkající se logistiky a její určité části – logistiky opatřování. Tato kapitola umožňuje pochopit problematiku tématu logistiky opatřování a nákupu, různé cíle a procesy sledované zmíněnou částí logistiky, a také metody v logistice opatřování využívané.

Druhá část práce, kterou je analytická část, začíná seznámením se zkoumanou společností ITAB Shop Concept CZ, a.s. Součástí popisu společnosti byly uvedeny také informace týkající se hierarchie společnosti spadající do velké skupiny firem, její výrobní portfolio, výrobní základna, vnější vztahy k ostatním firmám ve skupině a také vnitřní vztahy v rámci vnitropodnikových útvarů. Dále byly analyzovány vnitropodnikové procesy týkající se problematiky nákupu, jako je způsob hodnocení a výběru dodavatelů, způsob obstarávání nezbytných vstupů a struktura těchto vstupů.

Závěrečná část se zabývá splněním stanoveného hlavního cíle práce. Na základě provedených analýz byla vybrána problematická část procesu nákupu a bylo zpracováno možné řešení, které přispěje k lepšímu fungování nákupního oddělení.

Jako problematická oblast byl zvolen proces nákupu neskladovaného režijního materiálu a pořizování externích služeb. Proces nákupu těchto statků a služeb je spojen s vyplňováním a podáváním žádanek od interních zákazníků, které jsou administrativní zátěží nejen pro nákupní oddělení. Vypracovaný návrh umožňuje dosažení rychlejších a přesnějších informačních toků od interního zákazníka až po nákupní oddělení vyřizující tuto žádost. Součástí tohoto návrhu je ekonomické zhodnocení, které ukazuje, že realizací projektu by mohlo být vlivem zkrácení doby vyřizování žádosti dosaženo až 50 % snížení mzdových nákladů spojených s podáním a vyřízením žádostí o nákup zmíněných položek. Mimo úspory mzdových nákladů s sebou projekt nese i další výhody, kterými jsou například možnost rychlejšího plnění požadavků interních zákazníků, zlepšení informačních toků uvnitř společnosti a ulehčení administrativního tlaku na nákup.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

GROS, I., S. GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.

GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, c2020b [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

ITAB Shop Concept AB. c2020. *ITAB* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <http://itab.com/>

ITAB. *ITAB Group Presentation*. Jönköping, 2020.

ITAB. *Organizational chart*. Jönköping, 2018.

JEŽ, Lukáš. *Směrnice Q081.1 - OŘJ: Prováděcí směrnice jakosti*. Boskovice, 2018.

JUROVÁ, Marie a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KNIES, Miroslav. *Hodnocení klíčových dodavatelů 2019*. Boskovice, 2019.

KNIES, Miroslav. *Směrnice Q07.1 - Nákup: Prováděcí směrnice jakosti*. Boskovice, 2018.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-221-1.

LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. *Purchasing and supply chain management*. 7th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2005. ISBN 0-273-69438-3.

*Managementmania: Sociální síť pro business* [online]. c2011-2016 [cit. 2020-12-01]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. 2014. Výpis z obchodního rejstříku: ITAB Shop Concept CZ, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=593850&typ=PLATNY>

Model 7S: Mc Kinsey. *CIE Group* [online]. Plzeň: CIE, c2018 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>

NĚMEC, Martin. *Směrnice Q08.3 – Řízení neshodného produktu*. Boskovice, 2018.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.

Průměrné mzdy - 1. čtvrtletí 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, c2019b [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-1-ctvrtlet-2019>

ŘEZÁČ, Jaromír. *Logistika*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-056-9.

SCHULTE, CH. *Komplex IT/ project management*. New York CSC Press 2004, 314 s. ISBN 0-8493-1932-3.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.

SLEPT analýza. *Manažerský institut* [online]. Praha: Manažerský institut - akreditované studium MBA, c2013 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <http://www.manazerskyinstitut.cz/sluzby-a-reference/slovník-manazerskych-pojmu/management/slept-analyza/>

TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-X.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2000. Expert (Grada). ISBN 80-7169-955-1.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

TVRDOŇ, Leo. Co je logistický řetězec. *Doprava Logistika: Profesní informace pro silniční nákladní dopravu a logistiku*. [online]. Praha 6: Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D., ALog., c1997-2019, 23.11.2017 [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.dlprofi.cz/33/co-je-logisticky-retezec-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eluk3A1jA9RsZUEW5pHWZYI/>

Vzdělávání. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, c2020a [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, c2019a [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma logistického řetězce.....	16
Obr. 2: Podniková logistika .....	17
Obr. 3: Procesy výrobní společnosti.....	19
Obr. 4: Procesy obchodní společnosti.....	19
Obr. 5: Předměty nákupu .....	21
Obr. 6: Zjednodušená organizační struktura skupiny ITAB.....	37
Obr. 7: Organizační struktura vybrané společnosti .....	38
Obr. 8: Zjednodušené schéma vzniku požadavků na nákup materiálu pro zakázku .....	53
Obr. 9: Příklad vyplněné žádanky.....	70
Obr. 10: Informace žádanky převedené do podoby emailu .....	71
Obr. 11: Formulář elektronické žádanky pro kancelářské potřeby.....	74
Obr. 12: Vygenerovaný email žádanky kancelářských potřeb .....	75
Obr. 13: EPC diagram nákupu na základě žádanky.....	76

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: Přibližná skladba logistických nákladů .....	33
Tab. 2: Předmět podnikání a výrobní program společnosti.....	36
Tab. 3: Manažerská mřížka.....	47
Tab. 4: SWOT analýza společnosti.....	48
Tab. 5: Tabulka odpovědnosti .....	55
Tab. 6: Kritéria hodnocení hlavních dodavatelů společnosti.....	59
Tab. 7: Hodnocení kritérií u dodavatelů .....	61
Tab. 8: Celkové hodnocení vybraných dodavatelů 2019.....	62
Tab. 9: Obrátky kategorií zásob na základě prům. zůstatků .....	65
Tab. 10: Kategorie nakupovaných neskladovaných položek.....	68
Tab. 11: Přibližná časová náročnost projektu v čistém čase.....	79
Tab. 12: Přibližný čistý čas strávený vyřizováním žádanky .....	80
Tab. 13: Přibližná úspora mzdových nákladů jako efekt projektu .....	81

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vzdělání v ČR .....	39
Graf 2: Vývoj inflace 2014-2018.....	41
Graf 3: Počty položek nakupovaných se žádankou a bez ní.....	56
Graf 4: Průběžné hodnocení vybraných dodavatelů za rok 2019 .....	62
Graf 5: Analýza ABC jednotlivých kategorií položek.....	64
Graf 6: Celková struktura ABC .....	64